

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»**

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

Управління бізнес-процесами на підприємстві

здобувача вищої освіти
Чернєва Марина Вікторівна
групи Ф241-12-19-Б1УБ(4.6з)
науковий керівник роботи
к.е.н. доц. Заєць Микола Артемович

дипломна робота допущена до захисту
рішенням засідання кафедри
протокол № _____ від «__» _____ 2024 р

завідувачка кафедри
к.е.н. доц. _____ Боденчук Л.Б.

Ізмаїл 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ РИНКУ.....	6
1.1. Бізнес-процеси як економічна категорія.....	6
1.2. Технології моделювання та опис бізнес-процесів підприємства.....	15
Висновок по розділу 1	23
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКУ.....	25
2.1. Аналіз внутрішнього середовища бізнес-процесів досліджуваних підприємств.....	25
2.2. Оцінка ефективності бізнес-процесів в умовах ринку досліджуваних підприємств.....	35
Висновок по розділу 2	41
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	42
3.1. Оптимізація бізнес-процесів мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA»	42
3.2. Побудова бізнес-процесів в мережі магазинів декору та зрізаних квітів «Floristella»	59
Висновок по розділу 3	74
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	79
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність роботи підтверджується наявністю безлічі внутрішніх та зовнішніх чинників, які змусили постійне вдосконалення стати необхідним на сучасних ринках: ефективність більшості процесів природно знижується з часом, якщо їх не підтримувати. Це означає, що лише з утриманням поточних стандартів потрібно виконувати певний обсяг робіт з обслуговування виробництва. Однак, якщо метою є постійне вдосконалення і оновлення, це потребуватиме додаткових зусиль.

Проблеми управління бізнес-процесами у компанії виникають, коли на певному етапі її розвитку проблеми у взаємодії підрозділів та співробітників стають систематичними та суттєво впливають на результативність діяльності організації. Це призводить до втрати інформації, дублювання функцій, зайвих витрат, погіршення якості продукції та послуг і, як наслідок, втрати лояльності споживачів. Виходячи з усього вищезазначеного, управління процесами є ключовим елементом у розвитку компанії.

Зміни в організації, щодо бізнес-процесів, стратегії, організаційної структури та культури, можуть відбуватися або поступово, через послідовні дрібні кроки, або радикально, шляхом значних змін.

Сучасні споживачі стають все вимогливішими. Рівень обслуговування та якість продукції постійно підвищуються, що призводить до зростання очікувань споживачів. Хоча ідеальну ситуацію не завжди можна досягти, проте необхідно принаймні задовольняти їхні очікування, оскільки в іншому випадку існує ризик втрати клієнта.

На сьогоднішній день спостерігається висока конкуренція у галузі торгівлі. Це відображається не лише у зростанні кількості послуг на ринку та відкритті нових виробничих підрозділів та магазинів, але і в постійному підвищенні вимог до підприємств торгівлі з боку клієнтів. Люди стають все вибагливішими щодо якості та асортименту послуг у цій галузі.

Багато причин, як внутрішніх, так і зовнішніх, призвели до необхідності постійного удосконалення на сучасних ринках. Ефективність більшості процесів з часом знижується, якщо їх не підтримувати. Це означає, що потрібно виконувати певний обсяг робіт з обслуговування виробництва, лише підтримуючи поточні стандарти. Якщо метою є постійне вдосконалення і оновлення, це вимагає додаткових зусиль.

Сучасні споживачі стають все більш вимогливими, їх очікування зростають нарівні з рівнем поставок і якістю товарів. Конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності адаптуватися до ринкових умов та передбачати майбутні тенденції. Зміни є невід'ємною частиною бізнесу і вимагають постійного аналізу та адаптації до змін у середовищі. Таким чином, підприємство, що прагне успішно функціонувати на ринку, повинне неперервно вдосконалювати свої технології виробництва та методи управління бізнес-процесами.

Метою роботи є виявлення ефективних стратегій і методів оптимізації, які дозволяють підвищити ефективність та конкурентоспроможність бізнес-процесів в умовах ринку.

Завданням випускної бакалаврської роботи є:

- проведення аналізу теоретичних основ оптимізації бізнес-процесів в умовах ринкової діяльності.
- здійснення оцінки діючих бізнес-процесів підприємств в умовах ринкової конкуренції.
- виявлення можливих шляхів удосконалення бізнес-процесів.

База дослідження. Дослідження бізнес-процесів та їх оптимізація в умовах ринкової конкуренції на прикладі мережі магазинів квітів та подарунків «Floristella».

Предметом даного дослідження виступає аналіз методів оптимізації бізнес процесів, а об'єктом дослідження – бізнес-процеси підприємства, що працює на ринку споживчих товарів в умовах високої конкуренції та змін споживчих уподобань.

Методи дослідження використані у випускній бакалаврській роботі.

При написанні дипломної роботи на тему вдосконалення бізнес-процесів на прикладі магазину квітів було використано такі методи дослідження, як аналіз літератури для вивчення наукової, технічної та аналітичної літератури щодо бізнес-процесів, методів їх вдосконалення, особливостей роботи магазинів квітів; спостереження для отримання реальних даних про поточний стан бізнес-процесів; SWOT-аналіз для визначення ключових факторів, що впливають на ефективність бізнесу та шляхи його покращення; моделювання бізнес-процесів для візуалізації та аналізу існуючих процесів, визначення можливостей для вдосконалення.

Інформаційні джерела дослідження. В якості інформаційних джерел виступили монографії, підручники, матеріали наукових конференцій та інтернет-джерела

Структура роботи. зміст; вступ; основна частина, що складається з трьох розділів; у роботі є 15 таблиці та 10 рисунків; висновок; сорок шість інформаційних джерел та використаної літератури.

РОЗДІЛ І. БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ РИНКУ

1.1. Бізнес-процеси як економічна категорія

Процесний підхід передбачає кілька основних функцій. Перша з них - регламентація. У цьому контексті керівник визначає вхідні та вихідні точки процесу (наприклад, отримання заявки та доставка замовленої продукції покупцю), встановлює власника та учасників, створює регламент, що включає в себе перелік учасників, схему проходження та правила. Це допомагає чітко виокремити конкретний бізнес-процес від інших видів діяльності компанії.

Функція контролю дозволяє будь-коли перевірити поточний статус процесу, з'ясувати, хто з співробітників виконує цю роботу в даний момент, а також скільки часу кожен попередній учасник витратив на виконання завдання.

Функція мотивації здійснюється шляхом збору даних про активність співробітників. Таким чином, можна зв'язати особисті інтереси персоналу (зростання зарплати, підвищення посади) з інтересами компанії: швидким та безперервним прогресом бізнес-процесів, створенням додаткової цінності для клієнтів і підвищенням конкурентоспроможності на ринку[34,с.55].

Процесний підхід вирішує кілька проблем, які притаманні традиційному методу управління.

1. Різноманітні інтереси окремих підрозділів компанії та конкуренція за фінансування стають менш проблематичними завдяки процесному підходу, який об'єднує їх у рамках одного процесу, де їхні зусилля спрямовані на виконання спільних завдань та досягнення загальних цілей.

2. Перехід завдань від генерального директора до звичайного працівника проходить через кілька рівнів керівництва, що спричиняє повільну вертикальну взаємодію. Складна горизонтальна комунікація, де керівники часто виступають посередниками між співробітниками. Впровадження процесного підходу

дозволяє безпосередньо передавати завдання, узгоджуючи дії лише між керівниками.

3. Проблеми зон невизначеної відповідальності у бізнес-процесі зникають, оскільки кожен процес має власника, а в процесному підході стикається менше ситуацій, коли неясно, хто відповідає за вирішення певних питань або затримки, що можуть вплинути на задоволення клієнта.

Впровадження процесного управління сприяє покращенню взаємодії між відділами, усуває міждепартаментальні бар'єри, допомагає контролювати, які процеси затримуються і в якому відділі, а також прискорює комунікацію. Однією з переваг процесного підходу є підвищення продуктивності праці та збереження часу за рахунок уникнення зайвих вертикальних та горизонтальних комунікацій. Кожен працівник отримує конкретні завдання з чіткими термінами, що сприяє швидкому їх виконанню.

Контроль стає більш простим, оскільки компанія працює більш прозоро. Регламенти бізнес-процесів допомагають усвідомлювати реальну роботу компанії та шукати шляхи модернізації. Підвищення якості продукту стає ключовим завданням процесного підходу, оскільки воно призводить до збільшення цінності пропозиції компанії для клієнта. Регламенти забезпечують дотримання правил роботи [21].

Крім того, взаємодія між відділами покращується та прискорюється, оскільки працівникам різних підрозділів потрібно постійно співпрацювати один з одним у межах повторюваних процесів.

Незважаючи на всі переваги, використання процесного управління передбачає виконання кількох умов. По-перше, необхідно передати співробітникам, особливо керівникам, усвідомлення необхідності переходу до нової моделі управління. Якщо вони не розуміють важливості цього кроку, усі зусилля можуть бути марні.

Далі, компанія повинна бути готова до змін у своїй організаційній структурі та способі діяльності. Часто люди погоджуються з новаціями

теоретично, але коли стикаються з ними на практиці, може виникати опір і бажання залишитися в звичній схемі "директор - заступник - підлеглий".

Регламентация бізнес-процесів є ще однією складною задачею, яка майже завжди потребує коригування, навіть якщо не всі аспекти відразу: можна почати з найпростіших або найбільш повторюваних. Проте на початковому етапі дуже важливо створити регламент того, як проходять всі процеси на даний момент, навіть якщо існуюча схема не є ідеальною.

Детальне описання поточного функціонування дозволяє з'ясувати, які завдання виконуються кожним працівником, як відбувається обмін даними та як відбувається взаємодія між різними відділами. Часто виявляється, що для отримання необхідної інформації працівникам доводиться особисто відвідувати сусідні відділи або надсилати їм запити. Перехід до онлайн доступу до даних може вирішити цю проблему і уникнути непотрібних втрат часу. Лише маючи чітке уявлення про поточний стан, можна розглядати можливості подальшої модернізації.

Помилки часто виникають при спробах асоціювати бізнес-процеси зі стандартними показниками ефективності різних відділів та працівників. Новий підхід передбачає перегляд принципів, що використовувалися раніше, і всієї системи показників ефективності. Наприклад, кількість оброблених заявок у службі підтримки або кількість укладених угод для відділу продажів не завжди можуть служити параметрами оцінки його ефективності за процесного підходу, оскільки ці показники впливають на інші відділи. Таким чином, оцінювати треба роботу всього ланцюжка, а для відділів та працівників потрібно коригувати принципи оцінки [15].

Коли бізнес-процеси стандартизовані, часто виявляється, що вони відбуваються за схемами, які далекі від ідеальних. Тоді настає час розробки нових стандартів, які допоможуть прискорити процес, усунути зайві та повторювані етапи, а також залучити лише тих працівників, без яких можна обійтися.

Далі, приходить час автоматизації, часто за допомогою систем ВРМ. Вони сприяють координації всіх учасників одного процесу, побудові швидкої комунікації та контролю ефективності роботи кожного працівника. ВРМ-системи особливо ефективні, коли потрібно організувати процеси, що охоплюють декілька відділів компанії.

На будь-якому підприємстві виконується безліч різних бізнес-процесів, спрямованих на створення товарів чи послуг. З ростом бізнесу кількість цих процесів збільшується, і якщо їх не описати, не впровадити в єдину систему, не стандартизувати та не автоматизувати, управління компанією буде ускладненим. Тому класифікація бізнес-процесів стає ключовим елементом упорядкування в компанії, уникнення хаосу і забезпечення ефективного функціонування та розвитку бізнесу, а також успішного управління ним [24,с.20].

В літературі сьогодні можна знайти безліч визначень поняття "бізнес-процес".

По-перше, бізнес-процес - це система послідовних, цілеспрямованих та регламентованих видів діяльності, у якій керуючий вплив та ресурси використовуються для досягнення результатів, що мають цінність для споживачів.

По-друге, бізнес-процес - це будь-яка організована та стійка діяльність всередині підприємства, яка перетворює об'єкти відповідно до встановлених правил.

По-третє, можна розглядати бізнес-процес як ряд конкретних завдань, які виконуються людьми та системами з метою досягнення запланованих результатів.

Інші визначення описують бізнес-процес як сукупність різних видів діяльності, які на вході використовують різні ресурси і на виході створюють продукт, що має цінність для споживача.

Одне з визначень розглядає бізнес-процес як послідовність логічно впорядкованих операцій, спрямованих на досягнення певної мети бізнесу.

Під терміном "бізнес-процеси" розуміються рутинні операції та дії, які регулярно виконуються на підприємствах з використанням різних ресурсів з метою створення цінності для споживача чи продукту. У будь-якій компанії можна виокремити численні такі функції, що постійно повторюються, і вони визначають кінцевий результат.

Бізнес-процеси класифікуються на основні, супутні та допоміжні, що забезпечують управлінські та розвиткові процеси:

1. Основні бізнес-процеси генерують прибуток компанії та орієнтовані на виробництво товару або надання послуг, які є основними об'єктами створення підприємства і призначені для заробітку. Ці процеси формують результат та якості, за які зовнішній клієнт готовий платити.

2. Супутні бізнес-процеси також спрямовані на виробництво товарів або послуг, але вони виникають як наслідок або супутній елемент основної виробничої діяльності, допомагають отримати прибуток. Наприклад, для автотранспортного підприємства процес ремонту стороннього транспорту на власній ремонтній базі є супутнім процесом.

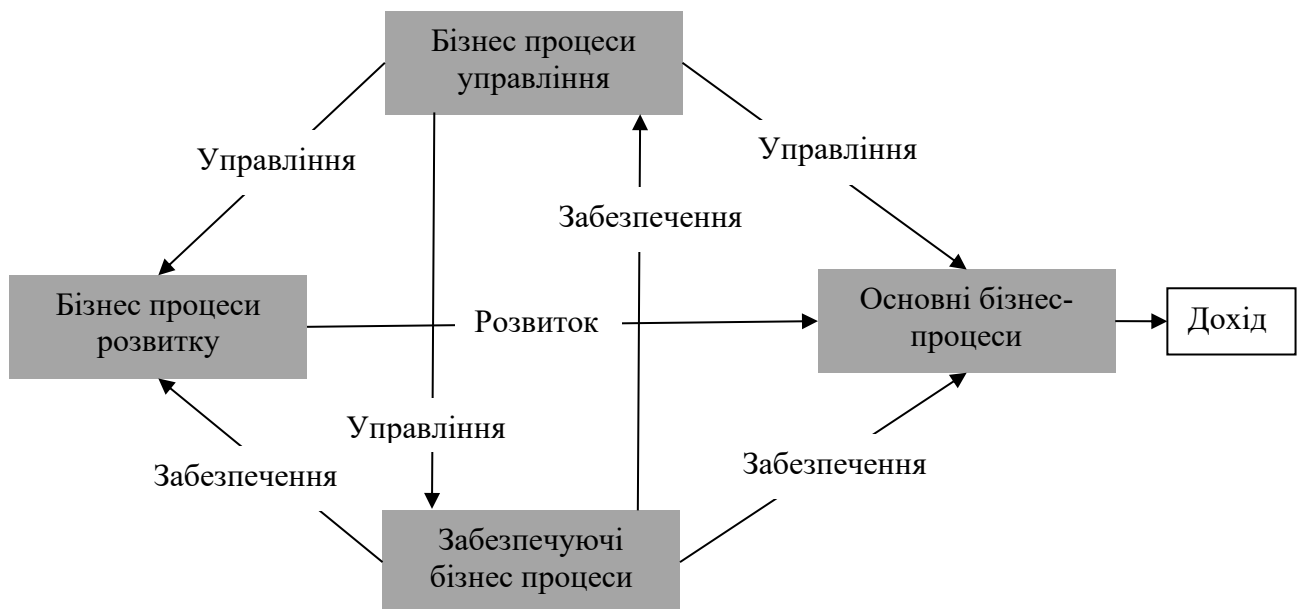


Рисунок 1.1. Зв'язок основних забезпечуючих бізнес-процесів та бізнес-процесів розвитку та управління [26,с193]

Допоміжні бізнес-процеси призначені для забезпечення життєво важливих функцій основних і супутніх процесів, спрямовані на підтримку їх особливих характеристик. Наприклад, для теплової електростанції таким допоміжним процесом є обслуговування виробничого обладнання.

Забезпечувальні процеси спрямовані на підтримку інфраструктури компанії, забезпечують життєво важливі функції і орієнтовані на підтримку загальних характеристик інших процесів. На будь-якому підприємстві це фінансове, кадрове, інженерно-технічне забезпечення та інші аспекти.

Бізнес-процеси управління охоплюють широкий спектр управлінських функцій на рівні кожного бізнес-процесу і в цілому на рівні підприємства. Це включає стратегічне, оперативне та поточне планування, а також формування та реалізацію управлінських впливів.

Бізнес-процеси розвитку включають вдосконалення продукту чи послуги, розвиток технологій, модифікацію обладнання і навіть інноваційні процеси. Наприклад, це може бути проведення науково-дослідницьких та конструкторських робіт у машинобудуванні, технічне оновлення в електроенергетиці та інше [33,с.75].

Для підвищення ефективності кожного бізнес-процесу необхідно мати менеджера, який буде керувати ним і нести відповідальність за результат. Також потрібно мати власника, який також відповідає за результат, але має право вносити зміни до способу виконання бізнес-процесу. Крім того, потрібно мати споживача, тобто того, хто отримує результат від виконання бізнес-процесу. Споживач може бути внутрішнім або зовнішнім.

1. Внутрішній споживач - це особа або відділ у межах організації. Наприклад, якщо уявити підприємство, яке виробляє шини, внутрішнім споживачем процесу закупівлі сировини для виробництва шин буде виробничий відділ, оскільки ця сировина є необхідною для його роботи.

2. Зовнішній споживач - це особа або організація поза межами організації. Наприклад, у випадку з виробництвом шин зовнішніми споживачами можуть

бути магазини, які закупають шини для подальшої продажі, або безпосередньо покупці, якщо продукція реалізується напряму зі складу.

У будь-якому випадку споживач має свої вимоги до результату виконання бізнес-процесу. Без належного результату операція втрачає свою сенсовність і стає марним витрачанням часу.

Компоненти бізнес-процесів включають:

1. Вхід. Це початкова точка процесу, де він починається і де може з'єднуватися з іншими процесами, якщо вони існують. Іноді виділяють також подію, що визначає початок бізнес-процесу.

Це може бути певний момент (наприклад, підготовка фінансової звітності, яка відбувається щомісяця) або поява певної ситуації (наприклад, підписання договору на виробництво, що розпочинає процес роботи). На вході завжди є об'єкт (матеріальний або інформаційний), який під час роботи перетворюється на вихід [30,с.21].

2. Вихід є кінцевою точкою бізнес-процесу, де він завершується, і деформується в продукт або послугу.

3. Технологія представляє собою методи, за допомогою яких досягається потрібний результат, перетворюючи вхід на вихід.

4. Ресурси, також включені до структури бізнес-процесу, є засобами, які використовуються під час робіт і перетворюються в результат. Це можуть бути фахівці, обладнання, програмне забезпечення, транспортні засоби, технології або навіть знання, застосовані в процесі.

5. Вимоги виражають очікування зацікавлених сторін або самої організації щодо виконання бізнес-процесу і, як правило, документується.

Також як компоненти бізнес-процесів можуть виділятися критерії управління ними, які використовуються для оцінки якості роботи. Це оцінює не лише результати БП, а й витрачені ресурси, рівень задоволення споживача та інше.

Класифікація бізнес-процесів:

За їх роллю:

1. Функціональні. Ці процеси забезпечують виконання основних завдань компанії, таких як виробництво продукції або розробка нових товарів.

2. Структурні. Ці БП впливають на функціонування бізнесу в цілому, такі як управління персоналом, фінансовий контроль або безпека бізнесу [16,с.187].

За внеском у створення додаткової вартості.

За цим критерієм бізнес-процеси розділяються на наступні категорії:

1. Основні. Це ті, які безпосередньо впливають на процес створення продукту для кінцевого споживача. Наприклад, для виробника шин це буде виробництво самої продукції. Ці операції є основними, оскільки вони забезпечують прибуток. Сюди також можна віднести виробництво упаковки, яка додає вартість продукту, а також закупівлю сировини та укладання угод із продажу.

2. Забезпечуючі. Це ті, від яких залежить ефективне функціонування інших бізнес-процесів. Наприклад, для виробника шин це буде бухгалтерський облік, юридичний супровід, будівництво та ремонт приміщень.

3. Управлінські. Ці бізнес-процеси відносяться до функцій управління як окремими процесами, так і підприємством в цілому. Сюди входить стратегічне управління, оперативне планування, контроль виконання планів тощо. Вони визначають функціонування управлінського апарату та своєчасну реорганізацію.

За цією характеристикою відрізняють такі типи:

1. Зовнішні бізнес-процеси. Вони мають вхід або вихід поза межами організації. Наприклад, вони виникають у випадках, коли організація делегує виконання певних завдань контрагентам або іншим сторонам.

2. Внутрішні. Це ті бізнес-процеси, які виконуються повністю всередині підприємства і не виходять за його межі.

Також варто відзначити такі категорії:

1. Супутні бізнес-процеси. Ці процеси не є основною діяльністю організації, але все ж вони впливають на отримання прибутку. Наприклад, якщо підприємство, що виготовляє шини, також займається їх утилізацією за

допомогою прийняття замовлень на цю послугу, то для нього ця діяльність буде вважатися супутнім бізнес-процесом.

2. Допоміжні. Ці процеси часто співпадають з функціями забезпечення, але вони мають свої відмінності. Допоміжні бізнес-процеси служать для підтримки функціонування підприємства. Наприклад, для підприємства, що виготовляє шини, таким процесом може бути ремонт власного обладнання, коли воно виходить з ладу.

3. Процеси розвитку. Сюди входить все, що сприяє росту та розвитку бізнесу: освоєння нових технологій, модернізація обладнання, запуск нових напрямів діяльності та інше.

Мета класифікації бізнес-процесів полягає у встановленні різних видів процесів, їх детальному описі та визначенні послідовності операцій для кращого розуміння схеми роботи та вибору оптимальної системи управління БП. Під такою системою розуміється програмне забезпечення або інструменти, які реалізують процесний підхід у управлінні.

За цим підходом компанія розглядається як сукупність взаємозалежних бізнес-процесів. Ефективність роботи безпосередньо залежить від правильної організації цих процесів. Проте, для успішної роботи цієї системи кожен працівник повинен розуміти значення своєї роботи, знати кінцевий результат своєї діяльності та свою роль у структурі організації [16,с.188]. Особливо важливою є усвідомленість у контексті концепції процесного управління, оскільки стратегічні цілі компанії досягаються через структурування бізнес-процесів, їх розбудову та постійний розвиток.

Управління бізнес-процесами охоплює системи, які автоматизують повторювані операції, підвищують якість роботи через чітке визначення правил для виконання різних процесів та спрощують процес управління цими процесами, забезпечуючи їх ефективний контроль та масштабованість.

Навіть у невеликих компаніях може бути кілька бізнес-процесів, які забезпечують їх функціонування. Рекомендується якнайшвидше ідентифікувати, описати та класифікувати ці процеси для можливості

автоматизації рутинних завдань та зосередження на подальшому розвитку компанії.

З іншого боку, розуміння принципу роботи компанії як системи взаємопов'язаних бізнес-процесів дозволяє отримати загальне уявлення про функціонування, виявити дублювання або взаємозамінність дій, а також ідентифікувати ті процеси, які мають бути виконані, але не реалізуються.

1.2. Технології моделювання та опис бізнес-процесів підприємства

Моделювання бізнес-процесів (Business Process Modeling) спрямоване на досягнення певних цілей і розроблене з використанням певної систематики та форми подання, щоб відобразити структуру бізнес-процесу. Структура моделі відтворює послідовність функцій у рамках конкретного процесу з точки зору їхньої логічної та часової зв'язаності. Загальні характеристики моделі служать основою для документації, аналізу, організації, автоматизованої обробки та підтримки процесів, а також для їхньої оптимізації та комунікації.

При описі оточення бізнес-процесу рекомендується побудувати його графічну схему, яка може бути представлена на рис. 1.2.

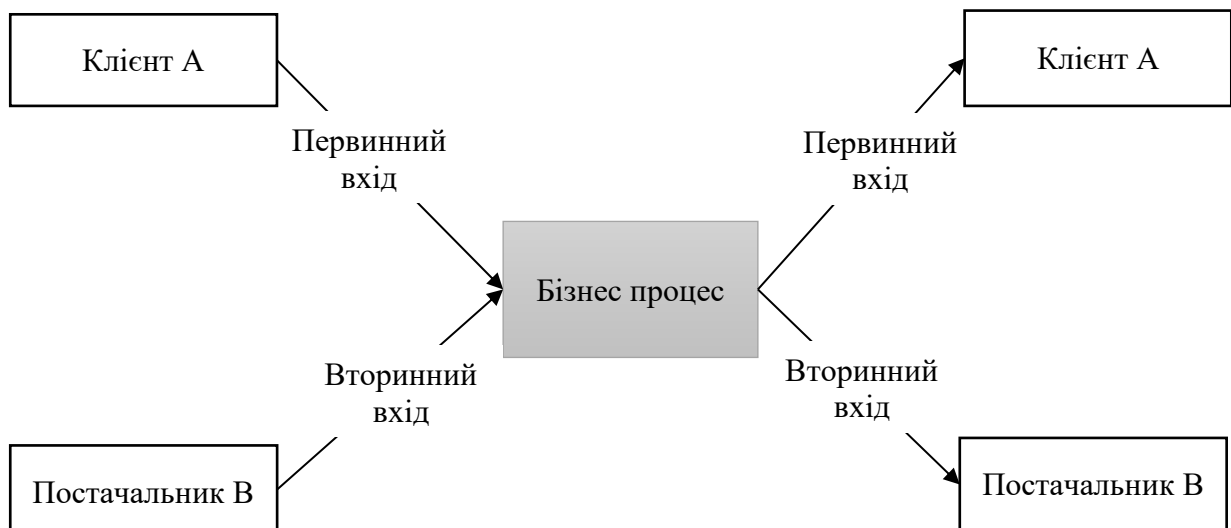


Рисунок 1. 2. Схема оточення бізнес-процесу [27,с.17]

Спочатку, коли описується бізнес-процес, першим кроком є визначення його оточення, що включає в себе всі вхідні та вихідні потоки бізнес-процесу, а також зазначення постачальників і клієнтів. Ці постачальники та клієнти можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми, де внутрішніми є підрозділи та працівники компанії, з якими взаємодіє аналізований бізнес-процес.

При описі оточення бізнес-процесу його вхідні та вихідні потоки розділяються на два типи: первинні та вторинні, а їх характеристики представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1. 1.

Характеристики первинних та вторинних входів та виходів бізнес-процесу

[29,с.134]

Елемент	Визначення та характеристики
1	2
Первинний вихід	Основний результат, заради якого існує бізнес-процес, визначається його метою та призначенням.
Вторинний вихід	Побічний продукт бізнес-процесу, який може бути корисним для вторинних клієнтів, не є основною метою бізнес-процесу.
Первинний вхід	Потік об'єктів, що ініціює "запуск" бізнес-процесу, наприклад, замовлення клієнта або план закупівель.
Вторинний вхід	Потоки об'єктів, що забезпечують нормальне протікання бізнес-процесу - стандарти, правила, механізми виконання дій, обладнання та ін.

Цей підхід первинності-вторинності слід використовувати з метою спрощення, прискорення та підвищення якості процесу опису та оптимізації діяльності компанії. При описі оточення бізнес-процесу важливо акцентувати увагу на первинних вхідних та вихідних потоках. Вторинні потоки слід детально описувати, коли виявляються підпроцеси, для яких ці потоки стають первинними.

Для створення моделей бізнес-процесів використовується кілька різних методів, які базуються на як структурних, так і об'єктно-орієнтованих підходах до моделювання. Однак класифікація цих методів як структурних чи об'єктно-орієнтованих є досить умовною, оскільки найбільш розвинуті методи поєднують елементи обох підходів. Давайте коротко розглянемо особливості найбільш поширених методів:

- SADT (IDEF0) - метод функціонального моделювання;
- IDEF3 метод моделювання процесів;
- DFD моделювання потоків даних;
- ARIS метод;
- Ericsson-Penker метод;
- метод технології RationalUnifiedProcess.

Метод SADT (Structured Analysis and Design Technique) вважається класичним підходом до управління на основі процесів, який ґрунтується на структуризації діяльності організації відповідно до її бізнес-процесів. Вимоги до бізнес-моделі такі:

- на верхньому рівні моделі відображається виключно контекст системи - взаємодія підприємства з зовнішнім середовищем;
- другий рівень описує основні види діяльності підприємства - тематично згруповані бізнес-процеси;
- подальша деталізація бізнес-процесів здійснюється за допомогою бізнес-функцій та елементарних бізнес-операцій, які групуються за певними ознаками;
- опис елементарної бізнес-операції відбувається шляхом визначення алгоритму її виконання. Цей метод застосовується для моделювання штучних систем середньої складності.

Метод моделювання IDEF3 є складовою частиною сімейства стандартів IDEF і використовується для зображення послідовності дій та їх взаємозалежностей у межах конкретного процесу [41,с.11]. Цей метод отримав

визнання серед системних аналітиків як додатковий інструмент до методу функціонального моделювання IDEF0.

У моделі IDEF3 основу складає сценарій процесу, який розкриває послідовність дій та підпроцесів у системі. Так само, як у методі IDEF0, головним елементом моделі є діаграма. Ще однією важливою складовою є дія, або "одиниця роботи" (Unit of Work), і взаємодія між ними зображується за допомогою зв'язків.

Діаграми потоків даних (DFD) представляють собою ієрархічну структуру функціональних процесів, пов'язаних потоками даних. Головна мета цього представлення полягає в показі, як кожен процес перетворює вхідні дані на вихідні та виявленні зв'язків між ними.

Згідно з методом, модель системи визначається як ієрархія діаграм потоків даних, що містять такі основні компоненти:

- зовнішні об'єкти;
- системи та підсистеми;
- процеси;
- накопичувачі даних;
- потоки даних.

Перший компонент описує матеріальний об'єкт або фізичну особу, яка є джерелом або приймачем інформації; наприклад: клієнти, персонал, постачальники, склад.

Метод ARIS (Architecture of Integrated Information System) є набором інструментів для аналізу та моделювання діяльності підприємства. Його методична база включає різноманітні методи моделювання, які відображають різні підходи до систем [46,с.127]. ARIS підтримує чотири типи моделей, які відображають різні аспекти системи:

- організаційні, що відображають структуру системи;
- функціональні, які містять ієрархію цілей;
- інформаційні, які представляють структуру всієї інформації, необхідної для виконання функцій системи;

– моделі управління, що пропонують комплексний підхід до реалізації бізнес-процесів в межах системи.

Для побудови цих типів моделей використовуються як власні методи моделювання ARIS, так і різні відомі методи та мови моделювання, включаючи UML.

Автори методу Ericsson-Penker створили свій профіль UML для моделювання бізнес-процесів, відомий як Ericsson-Penker Business Extensions. Вони впровадили набір стереотипів, які описують основні категорії бізнес-моделі, такі як процеси, ресурси, правила і цілі діяльності підприємства.

Мова UML також використовується в методі, який є частиною технології Rational Unified Process (від IBM). Цей метод спрямований, насамперед, на створення основи для формулювання вимог до програмного забезпечення. Він передбачає побудову двох базових моделей: моделі бізнес-процесів (Business Use Case Model) та моделі бізнес-аналізу (Business Analysis Model).

Модель бізнес-процесів розширює модель варіантів використання (UseCase) UML за допомогою введення набору стереотипів - BusinessActor (діюча особа) та BusinessUseCase (варіант використання). Діючими особами можуть бути акціонери, замовники, постачальники, партнери, потенційні клієнти, місцеві органи влади, зовнішні системи, співробітники тих підрозділів організації, діяльність яких не враховується у моделі, та інші [50,с.197].

BusinessUseCase визначається як опис послідовності дій (поток) в рамках певного бізнес-процесу, що призводить до результату для певної діючої особи.

Організація бізнес-процесів (Business Process Organization) об'єднує заходи щодо встановлення їхньої внутрішньої структури (технологічної, тимчасової, просторової, організаційної) з урахуванням конкретних умов компанії для певної галузі. Результатом є план, модель, опис процесів як основа їх реалізації.

До заходів щодо організації входять: визначення ходу процесу та оргструктури, визначення ресурсів, встановлення керівництва, формування

процесних даних та документів, розробка інформаційного обслуговування та інші аспекти.

Організація бізнес-процесів для підприємства включає системний підхід, який базується на шести кроках або етапах. Цей метод передбачає наступну послідовність:

1. Дослідження вихідної ситуації.
2. Аналіз та оцінка.
3. Розробка концепції.
4. Деталізація процесного рішення.
5. Впровадження.
6. Застосування.

На першому етапі проводиться дослідження фактичного стану процесів, використовуючи різні інструменти та методи, а також їх аналіз. Наприклад, використання методик комплексної порівняльної рейтингової оцінки підприємства і його конкурентів, розрахунок значень рейтингової оцінки досліджуваного підприємства та його конкурентів [48,с.126]. Вихідні показники матриці a_{ij} стандартизуються у відношенні до відповідного показника еталонного підприємства за формулою:

$$X_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max a_{ij}}, \quad (1.1)$$

де X_{ij} - стандартизовані показники стану і-го підприємства;

a_{ij} - значення і-го показника у j-го підприємства;

$\max a_{ij}$ - значення і-го показника у еталонного підприємства;

Методика комплексної порівняльної рейтингової оцінки підприємства включає наступні складові етапи:

1. Збір та аналітична обробка вихідної інформації за оцінюваний період.
2. Обґрунтування системи показників, які використовуються для рейтингової оцінки, включаючи рентабельність та ділову активність підприємства, їх класифікацію та розрахунок підсумкового показника рейтингової оцінки.

3. Класифікація підприємств за рейтингом.

Підсумкова рейтингова оцінка враховує всі найважливіші параметри фінансово-господарської та виробничої діяльності підприємства. При її формуванні враховуються дані про виробничий потенціал підприємства, рентабельність його продукції, ефективність використання виробничих і фінансових ресурсів, стан і розміщення коштів, їх джерела та інші показники.

Система показників для рейтингової оцінки ґрунтується на інформації з публічних звітів підприємств, що робить оцінку масовою та дозволяє всім учасникам економічного процесу контролювати зміни в стані підприємства. Це також дозволяє оцінити ефективність та об'єктивність самої методики комплексної оцінки.

Вихідні показники розділяються на чотири групи:

- показники оцінки прибутковості господарської діяльності;
- показники оцінки ефективності управління;
- показники оцінки ділової активності;
- показники оцінки ліквідності та фінансової стійкості.

Значення рейтингової оцінки для кожного аналізованого підприємства визначається за формулою:

$$R_{ij} = \sqrt{(1-a_{1j})^2 + (1-a_{2j})^2 + \dots + (1-a_{nj})^2} \quad (1.2.)$$

де R_{ij} - рейтингова оцінка j -го підприємства;

$a_{ij} \dots a_{nj}$ - стандартизовані показники j -го підприємства;

Розглянута методика рейтингової оцінки має кілька переваг. Вона ґрунтується на комплексному багатомірному підході до оцінки фінансової діяльності підприємства, використовує дані публічної фінансової звітності та враховує досягнення всіх конкурентів. Крім того, вона застосовує математичні моделі для оцінки. Фактичний стан може бути відображений через такі дані, як володіння процесом та його результатами, тривалість обробки замовлення, витрати на обробку, кількість подій та робочих систем, що беруть участь, умови роботи та інші параметри [49, с.120].

На основі причин і стимулів визначаються необхідні цілі.

Дані, зібрані на Кроці 2, потрібно адекватно проаналізувати, систематизувати, перевірити на повноту, обробити та оцінити. На основі узагальнення результатів Кроку 1, проектна група розробила загальну оцінку, виділивши сильні та слабкі сторони процесу.

Серед можливих сильних сторін:

- інтерес керівництва;
- мотивованість працівників;
- групова та командна спрямованість;
- система винагороди, орієнтована на результат;
- ефективні внутрішні взаємовідносини між "клієнтом" та "постачальником";
- гнучкий робочий графік;
- наявність високопродуктивного обладнання.

Можливі слабкі сторони включають:

- невизначеність зацікавленості керівництва;
- низький рівень мотивації працівників;
- тривалий час виконання замовлень;
- значні затримки через перешкоди;
- низька продуктивність процесів, які не створюють вартості;
- нечітка визначеність відповідальності за процес.

На основі виявлених причин неефективності починається розробка заходів для змін. Як альтернативи змін виступають повна реорганізація процесу або його поступове поліпшення [36,с.92].

На Кроці 3 проробляються варіанти можливих рішень, уточнюються вимоги та необхідні переваги. Тут формуються заходи щодо організації процесів, переважно у формі загального планування можливих варіантів рішень. При цьому дотримується наступне основне правило: чим більше варіантів, що змістовно відрізняються один від одного, буде знайдено, тим

більша ймовірність досягнення поставленої мети. Варіанти рішень порівнюються за: результатами, що досягаються; вимогами до реалізації; витратами та термінами реалізації; необхідністю навчання та перекваліфікації працівників тощо. Наприкінці кроку приймається остаточне рішення щодо запровадження одного із запропонованих варіантів.

Оскільки вимоги та необхідні заходи вже визначені на попередніх етапах, наступним кроком є Крок 4 - деталізація процесу вирішення. Детальне планування включає: деталізацію обраного рішення; організацію, переміщення та зміну робочих систем, іноді робочих місць; розробку необхідних заходів для реалізації (проведення перекваліфікації, організацію робочого часу та системи винагороди, зміну кооперації, розробку процесних інструкцій та документації).

У Кроці 5 виконуються необхідні підготовчі заходи та заходи щодо зміни: розміщення процесу; організація матеріального потоку; перекваліфікація працівників; зміна організації роботи, і навіть методів та засобів виробництва. Далі виконується власне використання обраного рішення підприємством. Для виявлення можливих недоліків та слабких місць проводиться пілотний проект, який передбачає послідовний прогін процесу до досягнення запланованих результатів.

Після переходу до Кроку 6 бізнес-процес починає функціонувати в новому режимі. Отримані результати потрібно порівняти з поставленими цілями, щоб виявити можливі відхилення та визначити, які коригування можуть бути необхідні. Інформація про отримані результати та набутий досвід повинна бути оброблена та збережена. На Кроці 6 важливо постійно прагнути до поліпшення та вдосконалення, для чого використовуються методи планування, управління та організації процесів у сфері діяльності.

Висновок по розділу 1

Бізнес-процеси, як економічна категорія, є ключовим елементом організаційного управління, що визначає послідовність і ефективність

виконання завдань в компанії. Вони сприяють оптимізації ресурсів, підвищенню продуктивності, забезпеченню гнучкості реагування на зміни та підтримці високих стандартів якості. Ефективне управління бізнес-процесами дозволяє досягти стратегічних цілей підприємства, забезпечити конкурентоспроможність та стабільний розвиток.

Технології моделювання та опису бізнес-процесів підприємства є важливими інструментами для аналізу, оптимізації та автоматизації операційної діяльності. Вони дозволяють візуалізувати, зрозуміти та вдосконалити процеси, що сприяє підвищенню ефективності, зменшенню витрат і покращенню якості продукції чи послуг. Використання цих технологій допомагає підприємствам адаптуватися до змін, впроваджувати нові стратегії та досягати своїх бізнес-цілей.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКУ

2.1. Аналіз внутрішнього середовища бізнес-процесів досліджуваних підприємств

Мікросередовище включає в себе елементи, що пов'язані з фірмою та її здатністю обслуговувати клієнтів, такі як постачальники, клієнти, конкуренти та контактна аудиторія. Елементи внутрішнього середовища зазвичай контролюються керівництвом підприємства та його працівниками. Для забезпечення максимальної відповідності властивостей товару потребам та вимогам споживачів можна скористатися трирівневою моделлю аналізу товару, запропонованою Ф. Котлером, яка представлена на рис. 2.1.

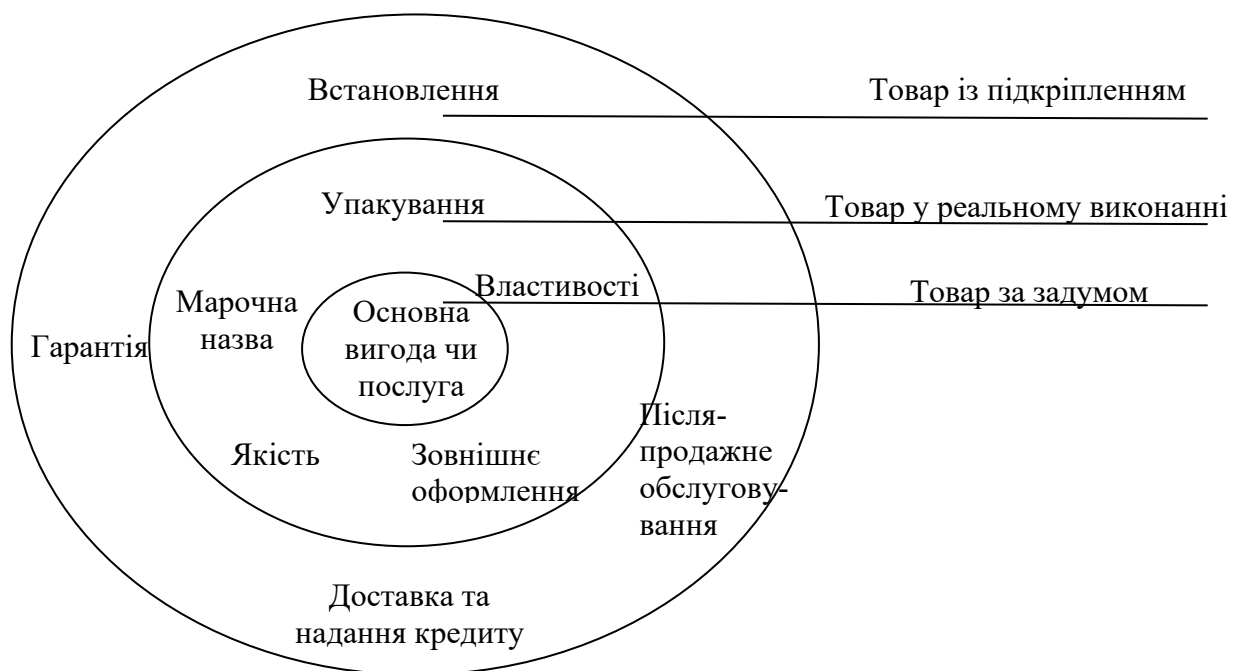


Рисунок 2. 1. Модель трирівневого аналізу за Ф. Котлером.

Згідно з цією концепцією, три ключові взаємодіючі сторони формують три контрольовані зв'язки: 1) фірма-споживач; 2) фірма-персонал; та 3) персонал-споживач.

На підприємстві високо цінують енергійність та результативність у роботі. Особливу увагу приділяють людям, які проявляють активну життєву позицію та мають аналітичні здібності. В мережі магазинів "FLORISTELLA" помітно зменшилася текучість кадрів, що є результатом поліпшення умов праці. Заробітні плати, тарифні ставки та відрядні розцінки ретельно розраховані для кожної посади з урахуванням складності виконуваних завдань. На підприємстві діє система матеріального стимулювання, яка включає такі елементи:

1. Преміювання за досягнуті результати.
2. Щоквартальне надання одноразових премій.
3. Доплати за специфічні умови праці.
4. Винагороди за роботу у нічний час.
5. Додаткові вигоди за поєднання різних професій.

У випадку робочих спеціальностей система підбору кадрів зазвичай відсутня: коли є вакансія, всі охочі приймаються на роль учнів, які потім проходять індивідуальне навчання. Щодо неробочих спеціальностей, тут вимагається професійна освіта та відповідні здібності, рівень яких визначається під час співбесід з керівником відділу кадрів.

Визначення цільової аудиторії, яка споживатиме продукцію підприємства, є ключовим аспектом для правильного і ефективного розміщення продукції компанії на ринку.

Основними споживачами підприємства є роздрібні покупці, оптові фірми та приватні підприємці. Внутрішній ринок та діяльність організації постійно впливають на різні політичні події та рішення. Тому керівництво компанії повинно уважно стежити за прийнятими рішеннями і законами, як уряду, так і місцевих органів влади, на території яких діє підприємство.

Отже, важливо окремо розглянути економічну обстановку, яка впливає на всі аспекти діяльності підприємства та "підштовхує" всі 4Р маркетингового міксу. Один з ключових економічних факторів, що має серйозний негативний вплив на функціонування організації, - це рівень інфляції.

Інфляційні процеси в країні призводять до відсутності єдиної тенденції у зростанні показників господарської діяльності та рівня цін. Індекс споживчої цін за 2020 рік в Україні становив 100,4%. Інфляція негативно позначається на результативності підприємства. При високому рівні інфляції можна очікувати подальшого зростання витрат та цін на продукцію, що перевищує збільшення виручки від реалізації та призводить до збільшення збитків підприємства, а в результаті - до зменшення його рентабельності.

Сильна конкуренція на ринку змушує підприємство постійно вигадувати та обчислювати різні стратегії, щоб не тільки утримати свою позицію на ринку, а й розширити свої обсяги виробництва.

Досягнення конкурентних переваг на насичених ринках, де є багато виробників, є вельми викликовим завданням. Проте, зараз ми можемо докладніше розглянути перший з факторів "4P" концепції - "Продукт".

Продукція мережі магазинів "FLORISTELLA" відзначається високою надійністю та довговічністю, що підтверджується відгуками користувачів. Крім того, рівень комфорту, який надає ця продукція, також є високим. Щодо функціональності, вона оцінюється деякими роздрібними споживачами як середня.

Гарантійний сервіс магазинів "FLORISTELLA" є на високому рівні. Клієнтам надається можливість повернення товару протягом 14 днів, або протягом 1 року у разі виявлення браку. Наприклад, на квіти надається 4 дні бездоганної стійкості. У випадку виявлення виробничих недоліків чи браку, магазин бере на себе відповідальність за забір і заміну товару, або ремонт. Якщо ремонт можливий на місці, то, за попереднім дзвінком клієнта, виконуються ремонтні роботи на місці безкоштовно.

Стиль та дизайн. Мережа магазинів "FLORISTELLA" відрізняється своїм унікальним стилем та дизайном наданих послуг та товарів. Ці товари приваблять практично будь-якого споживача, оскільки вони гармонійно вписуються у будь-який інтер'єр. Предмети інтер'єру чудово підходять як для дому, так і для офісів та місць відпочинку. Більше того, враховуючи

різноманітність кольорових рішень для певних меблів, споживач може обрати той, який відповідає його власному смаку.

Престиж торгової марки. Продукція магазинів "FLORISTELLA" користується великою популярністю, є відомою та має високий пріоритет для покупки серед тих, хто вже є або коли-небудь був її клієнтом.

Асортимент. Магазин пропонує широкий асортимент товарів, включаючи посуд (набори або окремі предмети, такі як бокали, склянки, тортівники, тарілки, чашки), текстиль (рушники, скатертини, серветки), шкіряні вироби (гаманці, обкладинки для водійських прав і паспортів, візитниці, блокноти), вази (скляні, керамічні), хлібниці, серветниці, етажерки, підсвічники, дзеркала, годинники і багато іншого.

Рентабельність магазину забезпечується правильним формуванням асортименту та досягненням основних економічних показників. Для цього важливо мати належну балансування асортименту між товарів з низькими та високими цінами, не шкодя інтересам покупців, а також надавати додаткові послуги та постійно підвищувати рівень обслуговування.

Ціна. Мережа магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA" позиціонує себе як продавець товарів середньої цінової категорії. Для постійних клієнтів доступна спеціальна система знижок.

Способи оплати. У мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA" можна розрахуватися готівкою або за допомогою терміналу.

Форма реклами. Реклама мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA" обмежується банерною формою, яка розміщується тільки на веб-сайтах міста. Цю рекламу неможливо побачити в інтернеті, якщо не перебувати на веб-ресурсах, пов'язаних з даною місцевістю.

Бюджет для такої реклами є мінімальним, і хоча її ефективність також обмежена, оскільки вона не спрямована на вже залучених користувачів, наприклад, в інтернет-магазині. Частота появи такої реклами також невелика, оскільки в місцях, де вона розміщується, немає великого потоку потенційних клієнтів.

Продукція компанії «FLORISTELLA» доступна лише у фірмових салонах, а не в інших меблевих салонах, що є серйозним недоліком у розповсюдженні товару на ринку та обсягу продажів компанії. У зв'язку з цим можна сказати, що без ефективної реклами, але з високим рівнем довіри до престижу підприємства, його просування головним чином здійснюється за допомогою "сарафанного радіо", що, хоч і має свої переваги, але не спрямоване на масовий ринок.

Сутність товару, що виражається через потреби та бажання людей, складає перший рівень моделі, як показано на рис. 2.2. Будь-який товар - це послуга, яка розв'язує певну проблему та задовольняє потреби.

Фізичне втілення товару представлене другим рівнем моделі. Характеристиками товарів на цьому рівні є якість, набір властивостей, дизайн, торгова марка та упаковка.

Товар з доповненням представляє третій рівень товару, що включає в себе післяпродажне обслуговування, наявність гарантій, доставку та інші додаткові послуги, спрямовані на зручність використання товару та збереження його споживчих властивостей. У мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA" однією з таких додаткових послуг є гарантія заміни товару в разі виявлення виробничого браку.

Аналіз довкілля допомагає зробити висновки щодо умов діяльності організації. За допомогою аналізу глибинних процесів можна передбачити багато того, що залишається поза очима, складності видимих умов та потенційних стратегічних несподіванок.

Це дає організації можливість прогнозувати можливості, складати плани на випадок непередбачених обставин, розробляти системи раннього попередження для потенційних загроз та розробляти стратегії, які можуть перетворити наявні загрози на вигідні можливості.

Аналіз і оцінка факторів зовнішнього середовища сприяють наступним:

а) Розумінню складу та характеристик зовнішнього середовища, включаючи конкретні фактори, їх сутність та характеристики.

б) Визначенню вимог та очікувань зовнішнього середовища, які важливо враховувати для ефективної діяльності організації.

в) Оцінці впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації за їх ступенем та характером.

г) Об'єктивному визначенню можливостей організації для задоволення вимог та очікувань зовнішнього середовища, а також виявленню загроз, що несе ігнорування цих вимог.

д) Своєчасній адаптації діяльності організації до впливу зовнішнього середовища, враховуючи її вимоги та очікування.

Основна мета аналізу зовнішнього середовища організації полягає в тому, щоб виявити та усвідомити можливості та загрози, які можуть з'явитися у майбутньому, з метою правильного визначення стратегії та тактики діяльності організації.

Один із методів оцінки конкурентоздатності полягає у використанні рейтингових оцінок чи ранжуванні. Це можуть бути офіційні рейтинги громадських організацій та центрів досліджень конкурентоспроможності, а також міжнародні та світові рейтинги, що доступні в інтернеті. Крім того, кожна компанія може самостійно проводити оцінку своєї конкурентоспроможності, аналізуючи своє положення на ринку.

Комплекс засобів управління конкурентоспроможністю мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA» представлено у табл. 2.1.

Сім складових управління конкурентоспроможністю формують основу для прийняття конкурентних рішень. Керівництво повинно спрямовувати ці елементи таким чином, щоб перевищувати рівень задоволення потреб або перевершувати очікування конкурентів. Елементи конкурентоспроможності визначають ключові аспекти управління конкурентоспроможністю.

Розглянемо додаткові методи аналізу конкурентного стану мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA».

Комплекс засобів управління конкурентоспроможністю мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA»

Елементи	Характеристики			
Товар, послуга	Стратегія послуги	Консультаційні послуги		
Ціна	Цінова стратегія	Позиціонування "ціна-якість"	Знижки	Розрахунок вартості
Методи просування	Реклама	Зв'язки з громадськістю	Фірмовий стиль	Співробітництво
Канали розповсюдження	Інформативне розсилання			
Люди	Кваліфікований персонал			
Матеріальні свідчення	Меблі та обладнання	Будинки	Дизайн та інтер'єр	Комп'ютерна техніка
Процес	Оформлення кредитів			

Ще один тип аналізу, який застосовується для вивчення макросередовища, - це PEST-аналіз. PEST-аналіз є інструментом, який спрямований на виявлення та оцінку впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів макросередовища на результати поточної та майбутньої діяльності підприємства. Завдяки PEST-аналізу формується чітке уявлення про фактори зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію підприємства.

Керівництво будь-якого підприємства повинно бути в курсі останніх тенденцій у політичній, економічній, соціальній та технічній сферах, які мають прямий вплив на його діяльність.

Політичні аспекти зовнішнього середовища вивчаються, перш за все, для того, щоб мати чітке уявлення про наміри державних органів щодо розвитку суспільства та про ті ресурси, які вони планують використовувати для реалізації своєї політики.

Аналіз економічних факторів зовнішнього середовища допомагає зрозуміти, як формуються та розподіляються економічні ресурси на рівні держави. Для більшості підприємств це є ключовою умовою. Вивчення

соціальних аспектів зовнішнього середовища спрямоване на те, щоб усвідомити та оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як ставлення людей до праці та якості життя, мобільність населення, споживча активність та інше.

Аналіз технологічних факторів допомагає передбачати можливості, пов'язані з прогресом у науці та техніці, а також своєчасно адаптуватися до виробництва та реалізації технологічно передового продукту. Він дозволяє також прогнозувати момент, коли варто відмовитися від застарілої технології.

Для оцінки впливу та ймовірності впливу різних зовнішніх факторів на компанію, розглянемо таблицю PEST-аналізу мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA».

Таблиця 2.2.

PEST-аналізу мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA»

	Фактор	Вплив на галузь	Вплив на мережу магазинів «FLORISTELLA»
1	2	3	4
Політика	Підтримка урядом конкурентів, таких як магазини крокової доступності та соціальні магазини.	Підвищення цінової конкуренції	Можливий відтік кінцевих споживачів
Економіка	Вихід з ринку дрібних роздрібних продавців	Збільшення частки роздрібних мереж	Збільшення ринку кінцевих споживачів
	Зміцнення конкурентів: магазинів крокової доступності	Підвищення цінової конкуренції	Можливий відтік кінцевих споживачів
	Дефіцит оборотних коштів	Підвищення вартості фінансових ресурсів, посилення позицій компаній, що мають власні кошти	Імовірно, вимушене скорочення товарного запасу, згорання програм кредитування, відмова від постачальників, які не надають відстрочок
	Економічна криза ускладнює реалізацію стратегії зростання за відсутності у компанії значної фінансової підтримки та компетенцій у сфері системного управління бізнесом..		
Соціальна сфера	Зниження реальних доходів населення	Падіння попиту на елітні товари, підвищення попиту на товари економ-класу	Невідповідність традиційного асортименту структурі попиту, що змінився

продовження таблиці 2.2.

1	2	3	4
Соціальна сфера	Зниження реальних доходів середнього класу	Зміна структури «модель покупки»	Зміщення попиту у бік здійснення покупок у магазинах економ-класу за рахунок якості сервісу.
Загалом, сучасний стан соціальної сфери не сприяє розвитку компанії в її сегменті.			

PEST-аналіз ідентифікує основні фактори зовнішнього макросередовища, які створюватимуть можливості та загрози для компанії протягом прогнозованого періоду.

Проаналізувавши таблицю PEST-аналізу, можна зробити такі висновки:

- зміна законодавства може відкрити сприятливі можливості для завоювання ніш на ринку та розширення сфери діяльності;
- зміна політичних партій може мати невеликий позитивний вплив, що відображає можливість зміцнення позицій на ринку;
- економічна нестабільність в країні є загрозою для компанії.

STEEP-аналіз, розширюючи попередній аналіз, включає екологічні фактори. Цей метод актуальний в сучасних умовах, оскільки спостерігається збільшення уваги до питань екології у суспільстві.

Для виявлення ключових факторів зовнішнього оточення ми застосовуємо STEEP-аналіз, що дозволяє отримати більш повну картину зовнішніх впливів. Аналіз макрооточення мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA" представлений у табл. 2.3.

Таблиця 2. 3.

STEEP-аналіз макрооточення мережі магазинів квітів та подарунків
«FLORISTELLA»

Позначення	Фактор	Характеристика впливу	Ступінь впливу
1	2	3	4
S	Соціально-демографічний	<ul style="list-style-type: none"> - зростання кваліфікованих кадрів; - скорочення чисельності працездатного населення; - прагнення здорового способу життя; - зміна у світогляді людей; - усунення пріоритетів у бік підвищення цінності життя та здоров'я людини. 	високий

Продовження таблиці 2. 3.

1	2	3	4
Т	Технологічний	<ul style="list-style-type: none"> - використання сучасних технологій; - підвищення споживчих запитів до якості продукції та послуг; - прагнення сучасних підприємств до високого рівнем культури виробництва; - використання конкурентами аналогічних технологій продажів; 	низький
Е	Економічний	<ul style="list-style-type: none"> - порівняно невисокий рівень розвитку економіки в регіоні; - поліпшення фінансового стану підприємства; - зниження реальних доходів населення; - підвищення інфляції - зростання цін на сировину та енергоносії. 	високий
Е	Екологічний	<ul style="list-style-type: none"> - усунення пріоритетів у бік підвищення цінності життя та здоров'я людини 	середній
Р	Політико-правовий	<ul style="list-style-type: none"> - стабільність політичного режиму; - податкова політика держави; - державна політика, спрямована на підвищення безпеки праці та охорону здоров'я працівників; - державний вплив та регулювання конкуренції в галузі. 	високий

Отже, можна визначити, що ключовий вплив на підприємство мають економічні, політичні та соціально-демографічні чинники. Ці фактори безперечно є основними в умовах ринкової економіки. Політично-правовий фактор є важливим для загальної організації (наприклад, збереження стабільної політичної ситуації). Соціально-демографічний аспект має значний вплив на підприємство, оскільки економіка підприємства залежить від платоспроможного попиту населення та наявності кваліфікованого персоналу. Екологічний чинник останнім часом набуває важливості для всіх секторів економіки, оскільки існує обов'язкове сертифікування всієї продукції та постійний контроль з боку відповідних органів.

2.2. Оцінка ефективності бізнес-процесів в умовах ринку досліджуваних підприємств

Після ідентифікації конкурентів необхідно провести їх аналіз, щоб детально оцінити переваги та недоліки мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA» порівняно з трема основними конкурентами. Це допоможе з'ясувати, у чому полягає конкурентна перевага магазину «FLORISTELLA», що можна буде акцентувати у рекламі та при розкручуванні продукту та послуг. Крім того, знаючи про слабкі сторони, можна розробити стратегії їх подолання. Основні конкуренти з роздрібною торгівлі декором, подарунками та зрізаними квітами визначені та представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2. 4.

Основні конкуренти мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA»

Конкурент	Адреса
1	2
«Квітка»	просп. Миру, 25
«Florist»	просп. Миру, 22
«FloRoom»	вул. Торгова, 3

Один із важливих інструментів аналізу конкурентоспроможності - SNW аналіз. SNW скорочено від англійських слів: S - Strong (сильна), N - Neutral (нейтральна), W - Weak (слабка). Методика SNW аналізу схожа на SWOT аналіз. Практика показала, що при стратегічному аналізі внутрішнього середовища підприємства найкраще фіксувати середньоринковий стан як нейтральний для даної ситуації. Таким чином, SNW аналіз чітко визначає ситуаційний середньоринковий стан, який є своєрідною нульовою точкою конкурентної боротьби. Отже, для перемоги в конкурентній боротьбі може бути достатньо того, що підприємство перебуває у нейтральному стані в усіх ключових позиціях або факторах порівняно з конкурентами, окрім одного, де

воно має сильну позицію. Результати SNW аналізу для мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA" представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2. 5.

Результати SNW-аналізу для мережі магазинів квітів та подарунків

«FLORISTELLA»

№	Значні параметри у діяльності магазинів «FLORISTELLA»	Якісна оцінка позиції		
		S Сильна	N Нейтральна	W Слабка
1	2	3	4	5
1.	Навчання персоналу	X		
2.	Умови праці		X	
3.	Мотивація та стимулювання персоналу		X	
4.	Плинність кадрів	X		
5.	Кваліфікація персоналу	X		
6.	Оцінка якості роботи персоналу	X		
7.	Соціальний пакет			X
8.	Організація планування	X		
9.	Рівень технічної оснащеності		X	
10.	Інформаційне забезпечення	X		
11.	Якість продукції, що продається	X		
12.	Організація управління конкурентоспроможність для підприємства	X		
13.	Виробничі площі		X	
14.	Організаційна структура підприємства		X	
15.	Стан охорони праці			X
16.	Дилерська мережа	X		
17.	Об'єми продажів	X		
18.	Асортимент продукції, що продається	X		
19.	Чисельність персоналу		X	
20.	Заробітня плата		X	
21.	Імідж (ділова репутація) підприємства	X		
22.	Психологічний клімат у колективі		X	
23.	Фінансова стійкість підприємства	X		
24.	Територіальне розташування	X		
25.	Цінова політика	X		
26.	Обсяги продажів	X		
27.	Залежність від постачальників		X	
28.	Орієнтація на споживача	X		
29.	Стратегія розвитку підприємства	X		

На підставі викладеного можна зробити висновок, що наразі не існує універсальної та повноцінної оцінки конкурентоспроможності. Таку оцінку можна провести, використовуючи такі методи аналізу, як: SWOT-аналіз; PEST-аналіз; STEP-аналіз; SNW-аналіз; Порівняльна оцінка конкурентів за різними параметрами.

Загальна кількість методів аналізу конкурентоспроможності значно перевищує представлені у цій роботі. Систематична оцінка конкурентної позиції підприємства порівняно з основними конкурентами є важливим етапом у вивченні стану підприємства. Оцінка міцності конкурентної позиції не обмежується лише витратами - фінансова стійкість компанії є ключовим критерієм для визначення її рівня конкурентоспроможності.

Дані для проведення рейтингової оцінки мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA» подані у табл. 2.6.

Таблиця 2. 6.

Вихідні показники для рейтингової оцінки мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA»

№ з/п	Показник	Підприємства				Умовне еталонне підприємство
		FLORISTELLA	Квітка	FLORIST	FloRoom	
1	2	3	4	5	6	7
1	Загальна рентабельність підприємства	-0,004	0,04	-0,3	0,01	0,04
2	Рентабельність власного капіталу	-0,01	0,3	-0,06	0,02	0,3
3	Чистий прибуток на 1 грн обсягу реалізації	-0,001	0,02	-0,4	0,01	0,02
4	Віддача всіх активів	7,27	8,3	6,4	10,1	10,1
5	Віддача основних фондів	22,15	32,1	12,4	35,2	35,2
6	Обіговість оборотних фондів	9,87	12,3	13,9	8,4	13,9
7	Обіговість дебіторської заборгованості	3,86	5,9	4,2	2,4	5,9
8	Обіговість найбільш ліквідних активів	11,49	8,7	2,2	13,8	13,8
9	Віддача власного капіталу	13,73	15,2	13,2	16,2	16,2
10	Коефіцієнт покриття	1,68	1,2	0,93	0,95	1,68
11	Коефіцієнт автономії	0,55	0,59	0,43	0,45	0,59

Загальна рентабельність підприємства «FLORISTELLA» складає -0,004; Квітка 0,04; FLORIST -0,3; FloRoom 0,01. Найбільше значення становить 0,04.

Рентабельність власного капіталу «FLORISTELLA» складає -0,01; Квітка 0,3; FLORIST -0,06; FloRoom 0,02. Найбільше значення становить 0,02.

Чистий прибуток на 1 грн. обсягу реалізації «FLORISTELLA» складає -0,001; Квітка 0,02; FLORIST -0,4; FloRoom 0,01. Найбільше значення становить 0,02.

Віддача всіх активів «FLORISTELLA» складає 7,27; Квітка 8,3; FLORIST 6,4; FloRoom 10,1. Найбільше значення становить 10,1.

Віддача основних фондів «FLORISTELLA» складає 22,15; Квітка 32,1; FLORIST 12,4; FloRoom 35,2. Найбільше значення становить 35,2.

Обіговість дебіторської заборгованності «FLORISTELLA» складає 3,86; Квітка 5,9; FLORIST 4,2; FloRoom 2,4. Найбільше значення становить 5,9.

Обіговість найбільш ліквідних активів «FLORISTELLA» складає 11,49; Квітка 8,7; FLORIST 2,2; FloRoom 13,8. Найбільше значення становить 13,8.

Віддача власного капіталу «FLORISTELLA» складає 13,73; Квітка 15,2; FLORIST 13,2; FloRoom 16,2. Найбільше значення становить 16,2.

Коефіцієнт покриття «FLORISTELLA» складає 1,68; Квітка 1,2; FLORIST 0,93; FloRoom 0,95. Найбільше значення становить 1,68.

Коефіцієнт критичної ліквідності «FLORISTELLA» складає 1,44; Квітка 0,03; FLORIST 0,04; FloRoom 0,5. Найбільше значення становить 1,44.

Коефіцієнт автономії «FLORISTELLA» складає 0,55; Квітка 0,59; FLORIST 0,43; FloRoom 0,45. Найбільше значення становить 0,59.

Початкові дані матриці a_{ij} нормалізуються відносно відповідного показника еталонного підприємства за допомогою методу порівняльної рейтингової оцінки (формула 1.1). Табл. 2.7 містить матрицю рейтингової оцінки.

Матриця рейтингової оцінки

№ з/п	Показник	FLORISTELLA	Квітка	FLORIST	FloRoom
1	2	3	4	5	6
1	Загальна рентабельність підприємства	-0,11	1,00	-7,50	0,25
2	Рентабельність власного капіталу	-0,03	1,00	-0,20	0,07
3	Чистий прибуток на 1 грн обсягу реалізації	-0,03	1,00	-20,0	0,50
4	Віддача всіх активів	0,72	0,82	0,63	1,00
5	Віддача основних фондів	0,63	0,91	0,35	1,00
6	Обіговість оборотних фондів	0,71	0,88	1,00	0,60
7	Обіговість дебіторської заборгованості	0,65	1,00	0,71	0,41
8	Обіговість найбільш ліквідних активів	0,83	0,63	0,16	1,00
9	Віддача власного капіталу	0,85	0,94	0,81	1,00
10	Коефіцієнт покриття	1,00	0,71	0,55	0,57
11	Коефіцієнт критичної ліквідності	1,00	0,02	0,03	0,35
12	Коефіцієнт автономії — власні кошти на 1 грн підсумку балансу	0,93	1,00	0,73	0,76
13	Рейтингова оцінка	3,82	1,23	5,17	2,86

Для кожного з аналізованих підприємств значення їхньої рейтингової оцінки визначається за допомогою формули 1.2. Підприємства упорядковані в порядку зростання рейтингової оцінки, де найвищий рейтинг належить підприємству з мінімальним значенням R. Графічне відображення рейтингової оцінки мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA" та її конкурентів подане на рисунку 2.2

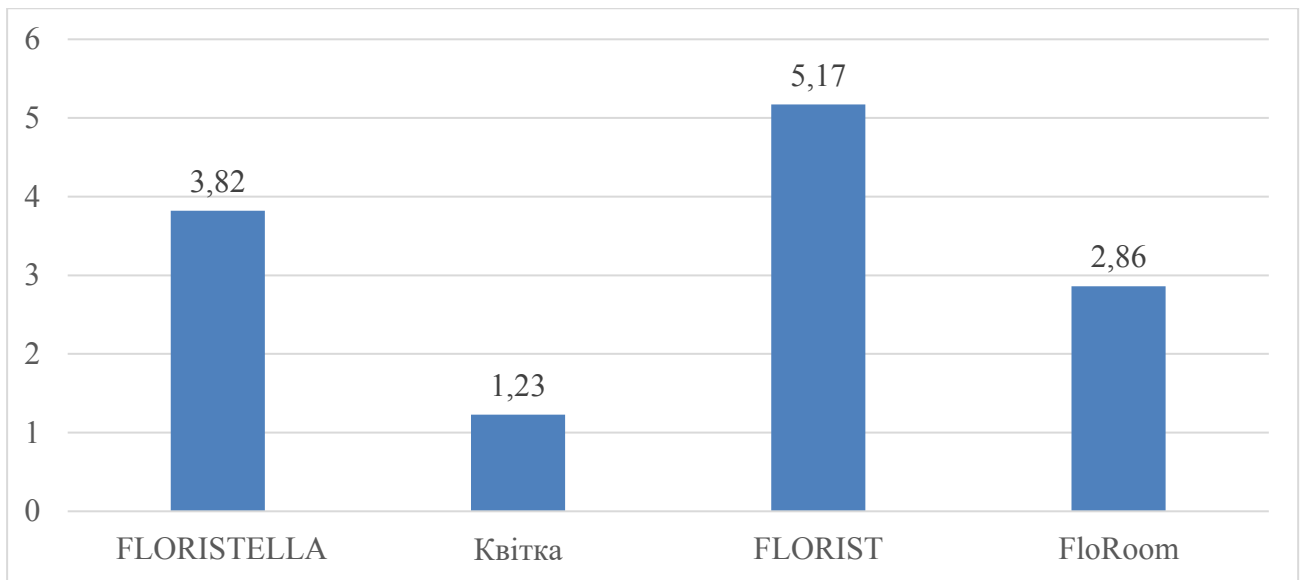


Рисунок 2. 2. Рейтингова оцінка мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA» та конкурентів

Отже, "Квітка" має найвищий рейтинг (1,23), тоді як "FLORIST" має найнижчий (5,17), а "FLORISTELLA" розташувалася на третьому місці за рейтинговою оцінкою.

Рейтингова оцінка підприємства є одним з ключових інструментів для зниження ризику як для всіх учасників діяльності, так і для ділових партнерів. Рейтинг мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA" та її конкурентів, таких як "Квітка", "FLORIST", "FloRoom", відображає відносний стан їх взаємодії, спрямований на створення фотопортрета їхнього становища на момент оцінки. Ця оцінка охоплює всю фінансову діяльність підприємств в комплексі.

Мати високий фінансовий рейтинг для підприємств є важливою перевагою, що вказує на перспективність. Рейтинг є індикатором ефективності діяльності підприємства і може підтверджувати його успішність або, навпаки, сигналізувати про необхідність корекції. У складних умовах ринку, таких як мережа магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA" і її конкуренти, важливо оцінювати не лише власний потенціал у виробництві, економіці і фінансах, але й потенціал можливих конкурентів і партнерів. Рейтинги підприємств і їх фінансовий стан є цікавими для багатьох учасників ринкових

відносин, оскільки кожен зацікавлений у певних аспектах фінансово-економічної діяльності підприємства. Ця інформація сприяє залученню найкращих підприємств до інвестиційних проектів і програм.

Аналіз прибутковості або рентабельності діяльності мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA" та її конкурентів допомагає визначити, наскільки ефективно керівництво використовувало активи, представлені в балансі, загалом і в окремих їх складових частинах. Ефективність його роботи визначається співвідношенням чистого або валового прибутку, зумовленого різноманітними засобами, із сумою активів, використаних для одержання цього прибутку.

Висновок по розділу 2

Оцінка фінансового стану підприємства проводилася на основі зовнішнього фінансового аналізу, результатом якого є фінансові коефіцієнти. Це робиться з декількох причин: по-перше, зовнішня фінансова звітність відображає усі наслідки дій, здійснених керівництвом підприємства на основі проведеного управлінського аналізу; по-друге, фінансовий аналіз дозволяє враховувати узагальнені показники діяльності підприємства, такі як статті балансу, дані про витрати та інші; по-третє, використання даних зовнішнього фінансового аналізу дозволяє створювати рейтингові таблиці підприємств, оскільки вони відповідають однорідним порівняльним показникам.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

3.1. Оптимізація бізнес-процесів мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA»

Оптимізація бізнес-процесів включає в себе організацію діяльності співробітників компанії відповідно до встановлених правил з метою досягнення запланованого результату, який передається в інші підрозділи або клієнтам компанії. Бізнес-процес можна визначити як послідовність дій, які виконуються співробітниками компанії з метою досягнення певного результату.

Для мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA» був розроблений алгоритм оптимізації бізнес-процесів, який включає кілька етапів:

– проведення аналізу стратегії підприємства. Стратегія компанії - це набір дій, які мають бути виконані співробітниками на різних рівнях (щоденно, щомісячно, щоквартально) протягом 1-3 років для досягнення поставлених цілей бізнесу. Стратегія мережі магазинів «FLORISTELLA» визначає перелік робіт, які здійснюються її персоналом у бізнес-процесах.

– складання планів з впровадження стратегії в конкретному напрямку включає такі кроки. Реалізація стратегії мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA» здійснюється через наступні підходи:

- 1) Виконання проектів;
- 2) Внесення змін до послідовності виконання робіт у бізнес-процесах;
- 3) Впровадження нових бізнес-процесів;

Після завершення будь-якого проекту обов'язково відбуваються зміни у бізнес-процесах мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA» або виникає потреба у створенні нового бізнес-процесу.

Отже, план впровадження стратегії компанії у певному напрямку містить перелік проектів і заходів, спрямованих на створення нових бізнес-процесів або зміни в існуючих бізнес-процесах.

Забезпечення клієнтів постійною доступністю нових продуктів та послуг вимагає від компанії впровадження нових бізнес-процесів або модифікації існуючих. Отже, зміна стратегії мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA» приведе до необхідності впровадження нових проектів або створення нових бізнес-процесів.

Переформування бізнесу у новому форматі вже само по собі є проектом. В результаті втілення цього проекту мережа магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA» розробляє нові види продуктів та пропонує клієнтам унікальні стандарти обслуговування. Наприклад, можна розглянути можливість створення онлайн вітрини квітів та подарунків для комфорту клієнтів та персоналу. Це дозволить зручно обирати товари та складати букети, не виходячи з дому.

План оновлення процесів у прийомі замовлень може включати наступні проекти та заходи:

- 1) Розробка сталої лінійки продукції.
- 2) Організація мережі магазинів у зручних для клієнтів місцях.
- 3) Впровадження групи процесів управління та контролю мережею магазинів.
- 4) Використання групи процесів у виробництві товарів.

Другим кроком є аналіз того, як виконуються роботи на даний момент. Після визначення груп процесів, які необхідні для реалізації стратегії мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA», необхідно провести аудит та аналіз поточних бізнес-процесів.

На основі аналізу поточного стану бізнес-процесів можна зробити наступні висновки:

- Деякі бізнес-процеси, які є важливими для втілення стратегії компанії, в даний час відсутні.
- Роботи, які мають виконуватися в рамках бізнес-процесу, частково реалізовані, але не завжди формалізовані відповідно до стандартів. Показники ефективності виконання робіт не встановлені.

Наступним етапом є визначення переліку бізнес-процесів, необхідних для реалізації стратегії компанії. На підставі результатів аудиту складається перелік бізнес-процесів, що входять до груп бізнес-процесів, визначених на попередньому етапі.

Якщо виявлено, що компанія не має необхідних бізнес-процесів для втілення своєї стратегії, важливо розробити та впровадити їх.

Отже, розробка та впровадження необхідних бізнес-процесів у компанії є ключовим етапом у її розвитку.

П'ятий етап передбачає створення графічної моделі бізнес-процесу для мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA" - "Як буде". Після визначення необхідних бізнес-процесів і вирішення, що їх потрібно розробити та впровадити, розпочинається робота з побудови кожного з них.

Побудова бізнес-процесу починається зі збору робочої групи, яка може включати в себе власників, керівників бізнесу та ключових співробітників, для проведення мозкового штурму та розробки графічної моделі бізнес-процесу, "Як буде".

Шостий етап - узгодження майбутньої моделі бізнес-процесу. Після створення графічної моделі бізнес-процесу необхідно погодити її з усіма зацікавленими сторонами.

Сьомий етап передбачає розробку інструкцій для працівників мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA", які будуть організовувати, виконувати та контролювати роботу в бізнес-процесі.

Розробка графічної моделі бізнес-процесу є лише першим кроком у його побудові. Хоча створення графічної моделі є важливою складовою, але для успішного функціонування бізнес-процесу необхідно більше, ніж просто опис його у вигляді діаграми. Компанія потребує того, щоб бізнес-процес не тільки був описаний, але і функціонував, забезпечуючи досягнення стратегічних та фінансових цілей.

Після створення графічної моделі необхідно надати працівникам, які виконують або будуть виконувати роботу в рамках бізнес-процесу, письмові інструкції, що чітко визначають порядок виконання робіт.

Восьмий крок полягає у визначенні показників ефективності нового бізнес-процесу. Також необхідно встановити метрики для нового бізнес-процесу, на основі яких можна буде оцінити його ефективність та результативність.

Дев'ятий етап передбачає розроблення або внесення змін до існуючої організаційної структури мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA», що є необхідним для ефективного функціонування бізнес-процесу. Мета - забезпечити виконання робіт в межах бізнес-процесу.

Десятий крок - пошук та найм персоналу, який буде виконувати завдання у рамках бізнес-процесу, а також їх навчання. Після визначення організаційної структури необхідно провести пошук та відбір кандидатів. Після набору персоналу слід надати їм навчання з правил роботи в бізнес-процесі.

З урахуванням прямої взаємозв'язку загальної ефективності підприємства та ефективності управління, подолати негативні тенденції та покращити ситуацію можливо, зробивши управління підприємством гнучким, мобільним та оперативним у реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, тобто переходячи до процесно-орієнтованого підходу.

У сучасному управлінні підприємствами існують певні проблеми, які варто відзначити:

- Жорсткість та висока бюрократичність існуючих систем управління, що призводять до повільної реакції на зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі підприємства;

- Недостатня відповідність структур та методів управління поставленим завданням;

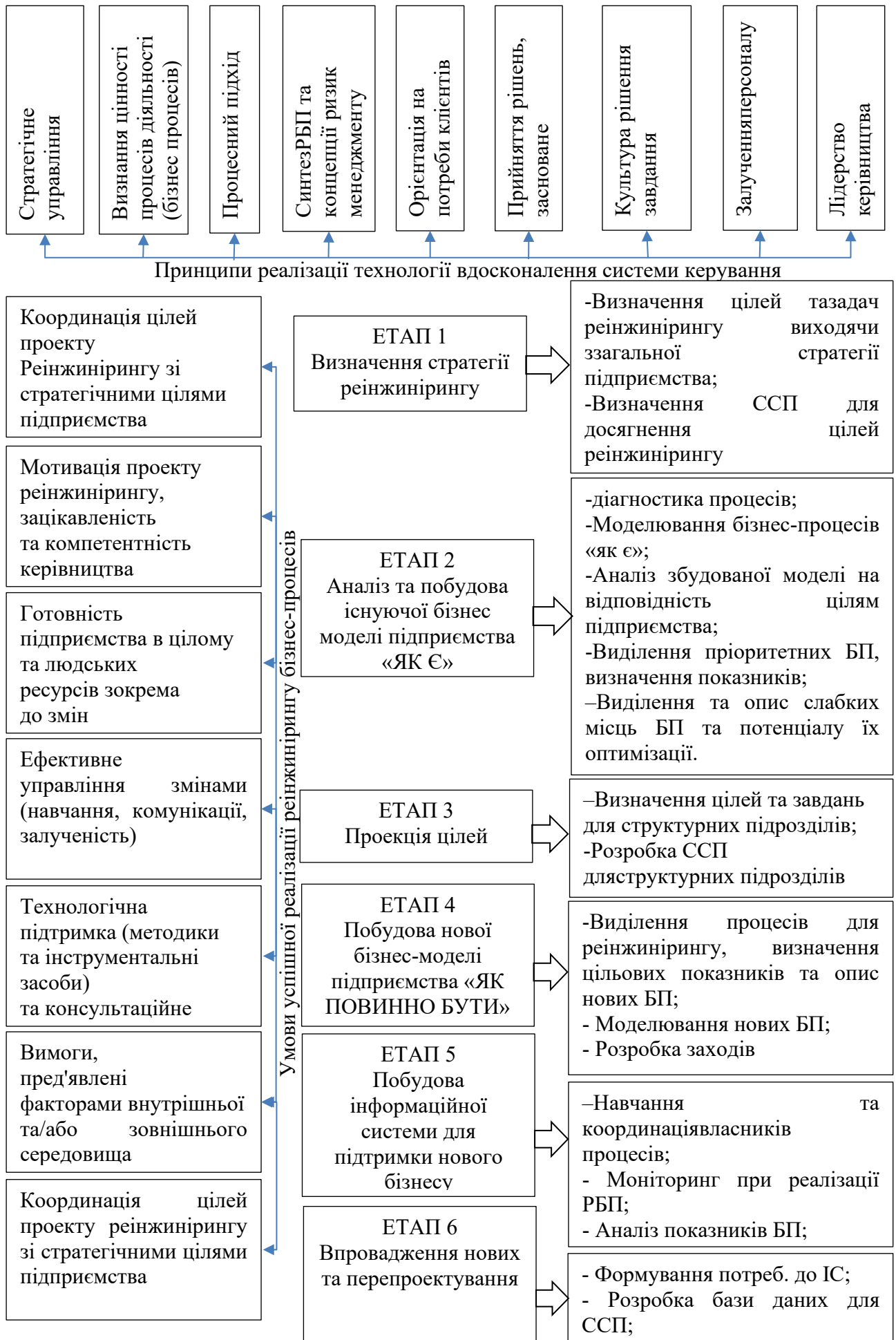


Рисунок 3.1. Модель проведення реінжинірингу бізнес-процесів

Для вирішення цих проблем у процесі впровадження сучасних управлінських технологій передбачається інтеграція різних методів, що базуються на процесному управлінні. Ці методи спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів, а внаслідок цього - загалом на підприємство, незалежно від його величини або форми власності.

Сучасні методи управління є основою управлінських інновацій промислових підприємств. Ці методи включають такі аспекти:

- впровадження системи управління якістю;
- розробка збалансованої системи показників;
- процесне та проектне управління, бюджетування;
- оптимізація організаційної структури;
- використання корпоративних інформаційних систем.

Дослідження, що були проведені, підтвердили, що найбільш результативними для промислових підприємств на сьогоднішній день є впровадження систем менеджменту якості та систем збалансованих показників. Застосування цих інноваційних підходів доцільно в рамках реінжинірингу бізнес-процесів, оскільки вони мають багато спільних аспектів.

Реінжиніринг є новим управлінським підходом, який широко використовується для управління бізнес-змiнами. Цей метод дозволяє здійснити якісні трансформації в системі управління промисловим підприємством. Ефективне проведення реінжинірингу бізнес-процесів може знизити витрати, підвищити продуктивність роботи, прискорити виконання замовлень та послуг, підвищити якість продукції, а також усунути негнучкість та бюрократизм існуючих систем управління. Це особливо актуально для більшості промислових підприємств з застарілою організаційною структурою, оскільки цей підхід може підняти середню компанію на новий рівень ефективності.

Широко визнаним засобом забезпечення стійкої якості продукції та ефективної управлінської системи є впровадження та сертифікація системи менеджменту якості, яка відповідає стандарту ISO серії 9000. Однак в удосконаленні бізнес-процесів підприємства можна застосовувати два різні

підходи: плавне поліпшення за допомогою системи менеджменту якості та радикальне перетворення з використанням реінжинірингу. Оптимальна стратегія полягає у розумному поєднанні цих підходів. Після визначення та виокремлення бізнес-процесів на підприємстві важливо оцінити їх ефективність. Ті, які працюють задовільно, можуть піддаватися поступовому вдосконаленню за допомогою системи менеджменту якості. Але ті, які не досягають очікуваних результатів, можуть потребувати радикальних змін, які можуть бути впроваджені через реінжиніринг. Важливо зосередити зусилля на тих бізнес-процесах, які потребують кардинальних трансформацій, тобто на тих, які стають об'єктом реінжинірингу. Реінжиніринг та тотальне управління якістю (TQM) мають спільний підхід та визнану важливість процесів. Однак вони відрізняються у тому, що TQM ґрунтується на покращенні існуючих процесів (удосконалення наявного), тоді як реінжиніринг заміняє наявні процеси новими, тобто TQM та реінжиніринг бізнес-процесів взаємодіють як взаємопов'язані складові. Спочатку необхідно впроваджувати реінжиніринг, а потім TQM. Реінжиніринг бізнес-процесів – це концепція, яка може включати TQM у майбутньому, особливо з урахуванням того, що тотальне управління якістю є лише одним із методів впровадження реінжинірингу бізнес-процесів.

Таблиця 3. 1.

Ознаки сучасних методів управління

Критерій порівняння	Реінжиніринг бізнес-процесів	Система збалансованих показників	Система менеджменту якості
1	2	3	4
Походження методу	Управлінський консалтинг	Стратегічне управління	Управління якістю
Концептуальна основа	Процесно-орієнтований підхід передбачає прийняття рішень на основі створення оптимального бізнес-процесу.	Процесно-орієнтований підхід. Основа прийняття рішення оцінка показників виконання бізнес-процесів та їх оптимізація.	Процесно-орієнтований підхід. Основа прийняття рішення Виконання бізнес-процесів та їх удосконалення.

продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Основна ідея	Кардинальне переосмислення та реорганізація бізнес-процесів і процедур на підприємстві.	Оцінка та реорганізація бізнес-процесів на підприємстві для ефективного використання ресурсів.	Самоаналіз і постійне вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві.
Ставлення до персоналу	Централізовано-децентралізований підхід, що передбачає делегування додаткових повноважень та розвиток професійних якостей.	Розподіл влади та відповідальності. Узгодження стратегічних завдань відділів і особистих цілей працівників.	Комбінований підхід до централізації та децентралізації. Делегування повноважень співробітникам і спільна робота в команді.
Глибина змін	Ревізія та повна переорганізація процесів.	Адаптація стратегічних цілей та перебудова процесів.	Суттєвні перетворення у організаційній структурі, виробничих процесах та корпоративній культурі підприємства.
Терміни реалізації	Результати проекту будуть чітко визначені після його завершення.	Довгострокові. Результати стають очевидними при оцінці ключових показників.	Тривалі
Об'єкт зміни	Підприємство загалом чи ключові процеси	Підприємство загалом та ключові процеси	Підприємство загалом
Цілі	Підвищення рентабельності	Оцінка результатів діяльності та реалізація стратегії	Аналіз існуючого стану та усунення недоліків
Застосовність	Вирішальний та попередньовирішальний характер діяльності організації.	Стагнація або затримка в діяльності організації.	Застій у діяльності організації
Стратегія зміни	"Зверху вниз"	"Зверху вниз"	"Зверху вниз"

Стандарт ISO 9001 щодо системи менеджменту якості встановлює чіткі вимоги до бізнес-процесів, контролю якості продукції/послуг та самих процесів, а також до документування всіх бізнес-процесів компанії. Оптимальний сценарій полягає в тому, що перед розробкою та впровадженням

системи менеджменту якості за стандартом ISO 9001 необхідно провести аналіз і, за необхідності, реінжиніринг бізнес-процесів компанії. Це означає, що якщо система менеджменту якості буде розроблена на основі існуючої системи, яка має недоліки, то ми отримаємо систему управління якістю з аналогічними недоліками.

Збалансована система показників (ЗСП) відіграє ключову роль у розробці та впровадженні стратегії, сприяючи поєднанню оперативного управління зі стратегічним плануванням. ЗСП чітко показує відповідність між цілями, що встановлюються, та загальною стратегією розвитку, тобто стратегічними пріоритетами та місією. Вона допомагає організації вирішити дві ключові проблеми: ефективно оцінити результати своєї діяльності та успішно реалізувати стратегію. ЗСП можна використовувати для оцінки інноваційних змін, що впроваджуються. Ця система стратегічного управління ґрунтується на вимірюванні та оцінці ефективності компанії за допомогою оптимально підібраних показників, які охоплюють всі аспекти її діяльності, як фінансові, так і нефінансові. Кожен показник ЗСП виступає як метрика досягнення цілей, але також може розглядатися як інструмент для оцінки результативності та ефективності окремих бізнес-процесів, що сприяють досягненню цих цілей.

Розглядаючи методи за визначеними критеріями, можна виявити такі спільні риси:

- акцент на управлінні процесами;
- необхідність переосмислення та перебудови бізнес-процесів в організації;
- розподіл повноважень та децентралізація управління серед персоналу;
- стратегічний характер впроваджених змін;
- застосування при критичних аспектах діяльності організації, що сприяє інтеграції цих методів під час поліпшення системи управління.

Отже, розглянуті методи управління, призначені для оптимізації системи управління, ґрунтуються на процесному підході, що вказує на його ключову

роль як системоутворюючого елемента при інтеграції сучасних методів управління (див. рис. 3.2). В рамках процесного управління уся діяльність підприємства розглядають як взаємодіючі та керовані процеси. Керівники, застосовуючи різноманітні методики оптимізації управління, повинні свідомо інтегрувати ці підходи у вже існуючі процеси компанії.

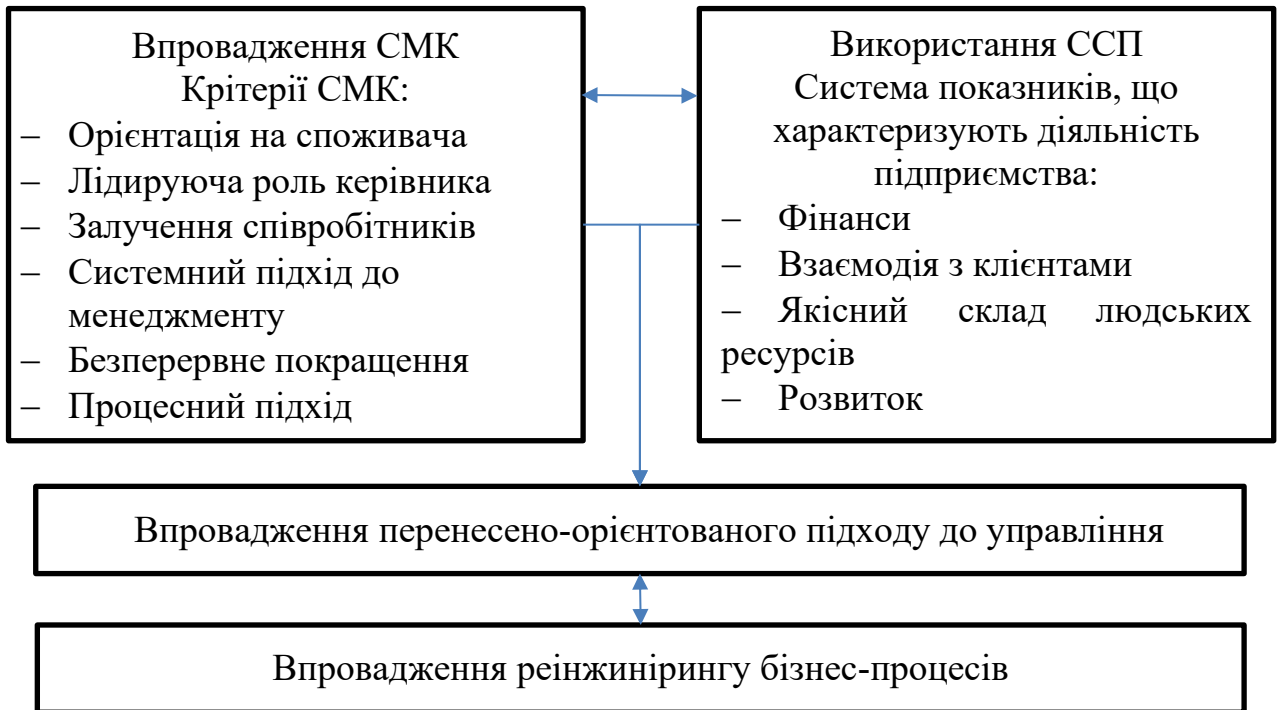


Рисунок 3. 2. Інтеграція сучасних методів управління підприємством

Інтеграція розглянутих методів сприятиме мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA» у таких аспектах:

- перехід від стратегічних цілей до комплексу бізнес-процесів, які потребують уваги, та обґрунтоване застосування інноваційних методів для їх поліпшення;
- зв'язок політики у сфері якості зі стратегією компанії;
- встановлення причинно-наслідкового зв'язку між цілями для процесів та показниками їх виконання;
- визначення необхідних заходів, ресурсів, термінів та відповідальних сторін для досягнення встановлених цілей.

Як система менеджменту якості, так і сучасні стратегії управління, такі як реінжиніринг і система збалансованих показників, ґрунтуються на процесному підході до управління підприємством та методиках покращення процесів. Немає однозначної відповіді на те, які з цих методик є найкращими для досягнення максимальної ефективності та конкурентоспроможності організації. Оптимальний результат досягається, коли комплекс інструментів вибирається залежно від особливостей діяльності підприємства, його стратегічних цілей та корпоративної культури. Однак, всі ці концепції об'єднує спільний акцент на задоволенні споживачів як найважливішому аспекті якості продукції.

Магазини квітів та подарунків "FLORISTELLA" є однією з найбільших мереж у місті Ізмаїл, які користуються великим попитом серед місцевого населення та жителів району. У сучасному динамічному ринковому середовищі важливо постійно вдосконалювати та розвивати технології роботи. Мережа "FLORISTELLA", яка постійно росте, періодично потребує проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

У березні 2022 року мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA" розглянули можливість модернізації своєї системи, що включала в себе реінжиніринг бізнес-процесів та впровадження єдиної корпоративної інформаційної системи. Головною причиною була необхідність підтримки зростаючого бізнесу за допомогою ІТ-рішень. Зі зростанням потоку клієнтів ставало складніше управляти основними операціями за допомогою застарілих бізнес-процесів, які базувалися на застарілих програмах без єдиної бази даних щодо залишку товарів.

Було вирішено оновити робочі програми для облікової системи, стандартизуючи при цьому бізнес-процеси з використанням можливостей ІТ, що дозволить зробити процеси більш ефективними і водночас економічно вигідними. Стандартизовані бізнес-процеси сприятимуть швидкому зростанню мережі і одночасно якісному задоволенню основних потреб споживачів. Кожна нова філія буде отримувати ІТ-рішення, яке відповідатиме побудованим бізнес-процесам, забезпечуючи їх стандартизованість для всіх підрозділів мережі.

Метод паралельного виконання завдань є стратегічно важливим для оптимізації бізнес-процесів у мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA". У сучасному бізнесі тривалість виконання процесів має ключове значення для конкурентоспроможності та виживання компаній на ринку.

Часто в проектуванні бізнес-процесів надавалася перевага послідовному виконанню завдань через його простоту у керуванні. Проте при аналізі бізнес-процесів стає очевидним, що багато завдань можна виконувати паралельно.

Застосування методу паралельного виконання вимагає аналізу, які саме завдання можна виконувати паралельно. Знаючи це, необхідно організувати їх одночасне виконання, що дозволить скоротити загальний час виконання бізнес-процесу. Проте практика показує, що просте делегування завдань різним виконавцям не завжди дає бажаний ефект. Таким чином, для успішного впровадження цього методу в мережі магазинів "FLORISTELLA" необхідно розглянути можливість впровадження системи обміну інформацією між працівниками, що виконують завдання паралельно.

Розробка різних варіантів бізнес-процесів для мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA" стає необхідністю в умовах сучасного конкурентного ринку. Клієнти стають більш вимогливими та інформованими, тому щоб задовольнити різноманітні потреби, потрібно змінювати стратегію продажу та виробництва. Мережі магазинів "FLORISTELLA" переходять від масового виробництва до індивідуального обслуговування, забезпечуючи кожного клієнта персоналізованим підходом. Це досягається через розробку та впровадження різних варіантів бізнес-процесів під різні ситуації.

Наприклад, "FLORISTELLA" сегментує свою аудиторію та створює окремі бізнес-процеси для кожної групи клієнтів. У разі великої різниці у технологічних вимогах та компетенціях працівників для виконання різних бізнес-процесів, створюється окремий підрозділ, наприклад, відділ збуту для роботи з клієнтами групи "А". Цей відділ використовує лише ті технології, які необхідні для обслуговування даної групи клієнтів.

Впровадження методу розробки та застосування різних варіантів бізнес-процесів сприяє збільшенню гнучкості організації, удосконаленню якості обслуговування та підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Це в свою чергу призводить до зростання прибутку, ринкової частки та конкурентоспроможності підприємства.

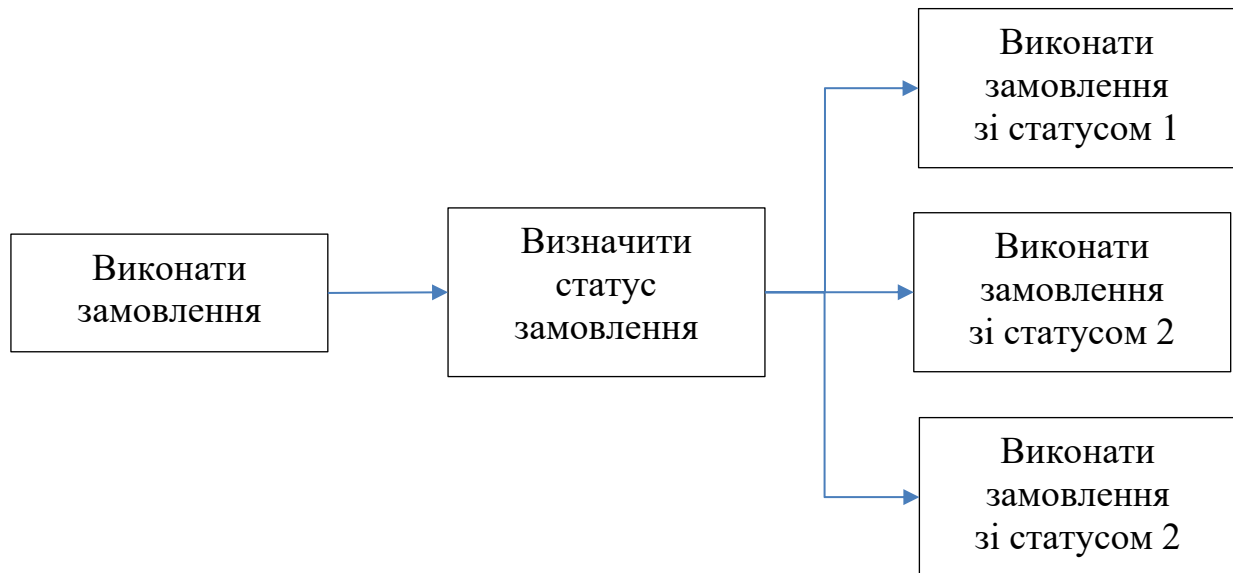


Рисунок 3. 3. Розробка варіантності бізнес-процесу для мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA»

Стандартизація процесів зі збору та передачі інформації може сприяти зменшенню витрат, скороченню часу та підвищенню якості бізнес-процесів у мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA». Це можна досягти шляхом впровадження стандартних форм документів та встановлення вимог до їх використання у різних стандартних ситуаціях, таких як укладання договорів, складання рахунків, виписування рахунків-фактур, складання актів, заповнення анкет тощо.

Подібна практика стандартизації часто застосовується у менеджменті. Наприклад, при розробці стратегії та проведенні стратегічного аналізу важливо, щоб інформація, необхідна для цих процесів, була представлена у форматі, зрозумілому для всіх учасників бізнес-процесу. Так, для покращення швидкості та якості прийняття рішень часто використовується SWOT-аналіз. А в

управлінні персоналом стандартна анкета для кандидатів на роботу також допомагає у здійсненні об'єктивної оцінки кандидатів.

Стандартизація процедур збирання та передачі інформації в компанії "FLORISTELLA" прискорює хід бізнес-процесів, підвищує ефективність у прийнятті рішень, та зменшує витрати та кількість помилок.

Щодо методу організації точок контролю, це спосіб, що сприяє досягненню відповідності результатів роботи в мережі магазинів "FLORISTELLA" вимогам. Точка контролю - це етап, під час якого перевіряється відповідність результатів конкретної діяльності в бізнес-процесі встановленим критеріям. У разі виявлення неспівпадінь ініціюється зворотній зв'язок, який передбачає внесення коректив для досягнення вимог.

Для забезпечення якісного та безпроблемного виконання бізнес-процесу в мережі магазинів "FLORISTELLA", потрібно визначити ключові точки контролю та організувати їхній нагляд, щоб забезпечити якість виконання операцій (рис. 3.3.).

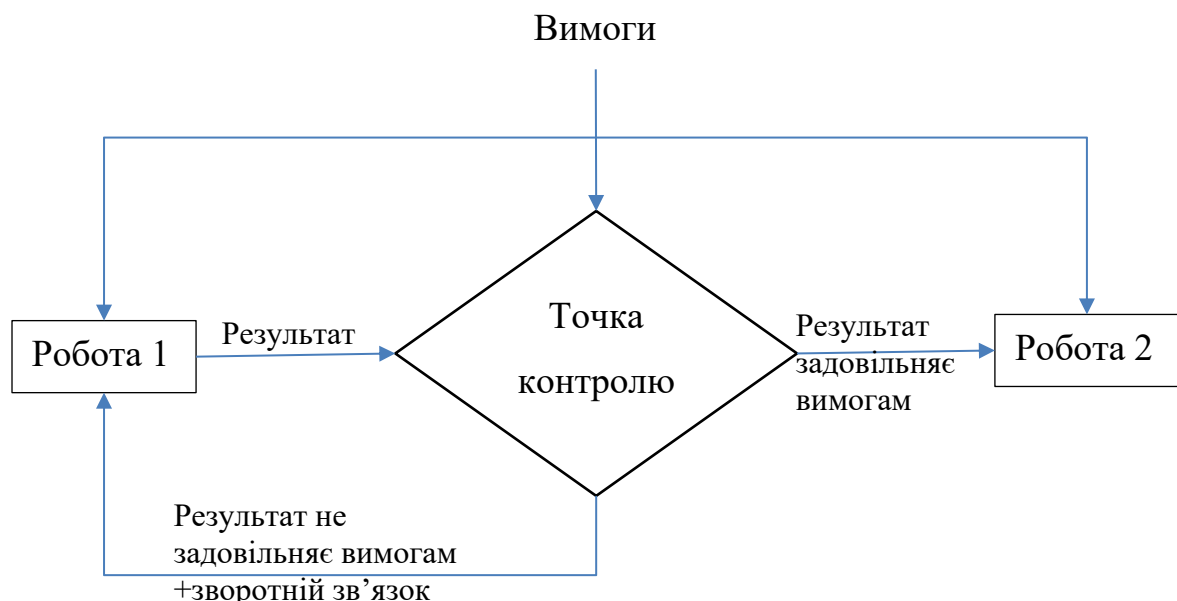


Рисунок. 3.4. Точки контролю та організація зворотного зв'язку для мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA»

Існують два типи точок контролю: вбудовані у бізнес-процес і "спостерігають" за ним.

Вбудовані точки контролю включають операції, які є складовими частинами процесу і можуть зупинити його хід, якщо результат не відповідає встановленим стандартам. Наприклад, у процесі підготовки договору може бути точка контролю, де юридичний відділ перевіряє умови договору. Якщо вони не відповідають вимогам, подальший процес зупиняється, і виконавець повинен внести необхідні зміни.

Оптимальним рішенням є впровадження точок контролю, що базуються на інформаційних та технічних системах. Наприклад, при створенні рахунку за допомогою інформаційної системи, якщо всі обов'язкові поля не заповнені, система просто не дозволить виставити цей рахунок. Іншими словами, вона блокує подальший рух "неправильного" бізнес-процесу, і виконавець буде проінформований про це.

Інший тип точок контролю - це так звані «спостерігаючі» точки контролю, які працюють паралельно з бізнес-процесом. Вони слідкують і контролюють його виконання протягом певного часу або виконують періодичний вибіркового контролю. У цьому випадку точка контролю не зупиняє вільний рух процесу, але фіксує статистичну інформацію про його показники та відхилення. Ця інформація аналізується, і після завершення визначеного періоду часу в процес вносяться необхідні корективи. Це є форма зворотного зв'язку, яка працює не після кожної неправильної ітерації процесу, а на основі статистичного аналізу декількох ітерацій.

Прикладом таких точок контролю є процес підготовки управлінської звітності з бізнес-процесу. Під час цієї роботи фіксуються результати процесу, наприклад, витрати за певний період. Потім ця звітність надсилається на розгляд і аналіз директорів мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA», і на основі цієї інформації він приймає рішення щодо коригування. Ці коригування можуть стосуватися як параметрів бізнес-процесу, так і його технології через оптимізацію.

У разі наявності таких точок контролю, вони служать інструментом керування бізнес-процесом. Вони забирають інформацію з процесу, яку

власник бізнес-процесу використовує для аналізу та прийняття рішень. Якщо існують плани або нормативи щодо показників процесів, власник виконує контроль, порівнюючи фактичні дані з планованими або нормативними, проводить план-фактний аналіз, приймає управлінські рішення та регулює процес, що призводить до корекційних дій.

Запропоновано ще один проект реінжинірингу для мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA», який також базується на можливостях ІТ рішень - реінжиніринг та подальша автоматизація процесу закупівель. Поточний бізнес-процес був організований неефективно, зокрема щодо його автоматизації. В процесі брали участь співробітники, не всі з яких мали достатню кваліфікацію для використання автоматизованої системи. Це призводило до відсутності оперативної інформації для керівництва, а також ускладнювало облік та планування діяльності.

Тому в ході реінжинірингу мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA» було вирішено зробити основний акцент не лише на автоматизації процесу, а й на навчанні співробітників з одного боку, та простоті використання інформаційної системи - з іншого. Для того, щоб обійти ці обмеження, був розроблений програмний продукт, який відповідає наступним вимогам:

- простота та лаконічність;
- конкретність та достатня розгорнутість даних;
- надання користувачеві відповідної інформації про функції та обов'язки кожного учасника процесу закупівель.

Впровадження систем управління типу MRP на сучасних підприємствах допомагає досягти високої ефективності завдяки потужній інфраструктурі та методології побудови. За різними оцінками, це може призвести до скорочення запасів на 8-30%, зростання продуктивності праці на 8-27%, та збільшення кількості вчасно виконаних замовлень на 7-20%. Розвиток інформаційних систем відображає потребу у вдосконаленні бізнес-процесів, включаючи підвищення якості управління, прискорення обігу документів та підготовку

управлінських рішень. Оптимізація бізнес-процесів у компанії "Floristella" та їх автоматизація сприятимуть зростанню обсягів продажів та зменшенню витрат.

Оптимізація бізнес-процесів у компанії "Floristella" та їх автоматизація призведуть до збільшення обсягів продажів та зниження витрат, як це показано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок економічного ефекту від оптимізації бізнес-процесів
та їх автоматизації мережі магазинів квітів
та подарунків «FLORISTELLA»

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Обсяг продажів, тис. грн	6576	7233,6	657,6	10
Собівартість реалізації, тис. грн	6295	5980,3	-314,75	-5
Адміністративні витрати	250	242,5	-7,5	-3
Чистий прибуток	-4	975,9	979,9	-

Отже, шляхом оптимізації та автоматизації бізнес-процесів можна збільшити обсяг продажів на 10%, знизити собівартість на 5%, адміністративні витрати на 3%, що призведе до отримання прибутку у розмірі 975,9 тис. грн. Це дозволило не лише подолати організаційні перешкоди, а й забезпечити успішну розбудову бізнес-процесів у мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA" та їх автоматизацію. В результаті реінжинірингу учасники бізнес-процесу отримали чітке уявлення про свою роль, повноваження та функції, які входять до їх сфери відповідальності. На сьогодні всі учасники бізнес-процесу успішно використовують ІТ-систему, розуміють точки та механізми контролю, а також усвідомлюють обмеження, накладені ІТ на їхні дії. Це дозволило значно знизити загальні витрати підприємства у ланцюгу постачання та закупівлі, підвищити швидкість обігу товарів та зменшити

надлишки товарних запасів до мінімуму. Більш того, тепер замовлення виконуються в строк, покращився рівень сервісу, а відповідність пропозиції попиту ринку досягнута належним чином.

3.2. Побудова бізнес-процесів в мережі магазинів декору та зрізаних квітів «Floristella»

Таким чином, керування включає в себе встановлення чітких цілей, планування, здійснення контролю відповідно до ухвалених планів, аналіз результатів, їх порівняння з планованими показниками, виявлення причин відхилень і прийняття рішень для їх усунення. Цей замкнутий процес у теорії управління відомий як цикл управління, а його складові утворюють етапи цього циклу (рис. 3. 5).

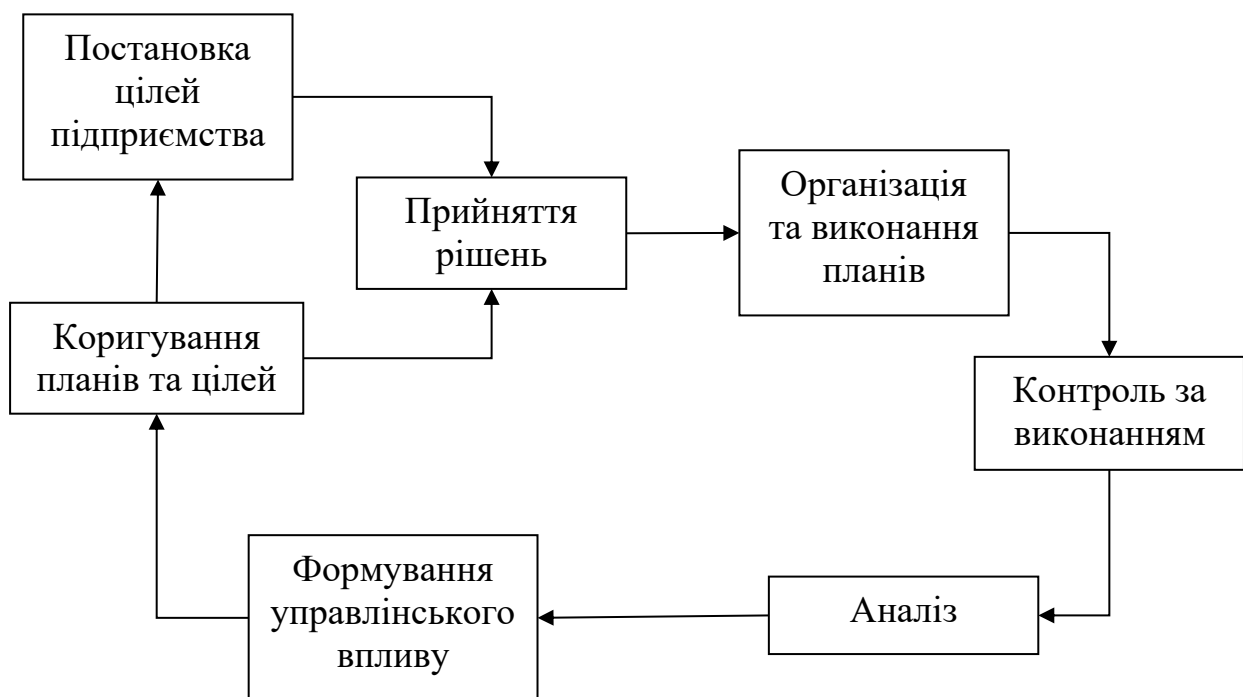


Рисунок 3.5. Цикл управління мережі магазинів декору та зрізаних квітів «Floristella»

Кожному етапу циклу керування відповідають конкретні функції управління (див. таблицю 3.3).

Відповідність етапів та функцій управління мережі магазинів декору та зрізаних квітів «Floristella»

Функції управління	Етапи циклу управління
1	2
Цілепокладання	Постановка цілей підприємства
Прийняття рішення	Планування
Організація	Організація та виконання планів
Регулювання або контроль зверху	Контроль за виконанням
Облік	Фактичне виконання, аналіз досягнутих результатів
Зворотній зв'язок (контроль знизу)	Обговорення досягнутих результатів, коригування подальших планів

Першою функцією є встановлення цілей, без якого досягнення мети підприємства, а отже, і його функціонування як системи, стає неможливим. Для досягнення цієї мети необхідно приймати рішення, що відображається у плануванні послідовності заходів, необхідних для реалізації цілей. Після планування настає етап виконання (реалізації), який потребує постійного контролю над його ходом та результатами.

Контроль передбачає, насамперед, систематичний облік, що є основою всього циклу управління і пронизує практично всі етапи. Тому він не виділяється в окремий етап, а здійснюється на різних етапах. На етапі аналізу інформації, отриманої в результаті контролю, виявляються відхилення від плану за їх величиною, напрямом та причинами. Інформація, отримана в результаті аналізу, використовується для формування управлінського впливу, коригування планів та, в деяких випадках, цілей підприємства. І так цикл починається знову. А. Файоль визначив роль управління як здатність передбачати, організовувати, керувати, координувати та контролювати.

У сучасній промисловій сфері додатково до вищезазначеного можна включити формулювання цілей, розробку стратегії, планування та організацію

робіт, стимулювання праці, облік та оцінку робіт, а також контроль і зворотний зв'язок через коригування цілей.

Отже, кожна компанія функціонує в межах управлінського циклу. Ефективність цього циклу безпосередньо залежить від компонентів його елементів і ефективності їх взаємодії.

Одним із конкурентів мережі магазинів квітів та подарунків «Floristella» є мережа магазинів декору та зрізаних квітів "Квітка". Вони використовують функціональний підхід у своєму управлінні. При цьому підході підприємство розглядається як механізм, який включає набір функцій, розподілених між підрозділами та виконуваних працівниками підприємства. Їх завдання є вузькоспеціалізованими і не завжди спрямованими на досягнення місії підприємства. Підрозділи взаємодіють між собою, передаючи керуючі впливи, що може призводити до різноманітних розбіжностей, таких як конфлікти інтересів або бюджетні конфлікти. Основні недоліки функціонального підходу в управлінні мережею магазинів декору та зрізаних квітів "Квітка" полягають у наступному:

1. У функціонально організованій структурі мережі магазинів декору та зрізаних квітів "Квітка" відсутня мотивація працівників для досягнення кінцевого результату. Зазвичай працівники обмежені своїми власними підрозділами і не спрямовані на досягнення загальних цілей підприємства або на задоволення потреб покупців.

2. Багато робочих процесів на підприємстві включають багато функцій, що виходять за межі окремих підрозділів. Однак у функціонально організованих структурах обмін інформацією між різними підрозділами ускладнений через їх вертикальну ієрархію, що веде до значних накладних витрат і затримок у прийнятті управлінських рішень.

3. Велика частина часу, потрібного для управлінського впливу на виробничий процес, витрачається на взаємодію між службами, ніж на саме прийняття рішення. Це може призводити до значних затримок у реакції на негативний вплив.

За відомих причин, традиційні методи покращення функціональної системи управління мережею магазинів декору та зрізаних квітів "Квітка", такі як перебудова структури підприємства, зменшення штату працівників, впровадження комп'ютерних інформаційних систем управління, а також спроби застосування систем якості на основі ISO 9000, виявляються менш ефективними, а в деяких випадках навіть можуть бути шкідливими. Тому радикальна зміна ситуації для мережі магазинів декору та зрізаних квітів "Квітка" неможлива без зміни основних принципів управління.

Метод процесного управління є фундаментальним при інтеграції мережі магазинів декору та зрізаних квітів "Квітка". Цей підхід визнає певну діяльність, що можна описати як послідовність взаємозалежних кроків, що використовують ресурси та мають конкретний результат. Процеси проникають усі підрозділи та служби підприємства, спрямовані на збільшення його вартості. Керуючи цими процесами, які мають свої цілі, можна досягти високої продуктивності завдяки добре налаштованим взаємозв'язкам у вертикальній структурі управління мережею магазинів "Квітка".

Процесний підхід дає можливість розглядати внутрішніх постачальників та споживачів як ключовий елемент, оскільки діяльність, що додає вартість, відбувається через різні рівні функціональної ієрархії, утворюючи мережу внутрішніх процесів.

Після аналізу особливостей функціонального підходу до управління мережею магазинів декору та зрізаних квітів "Квітка", можна зробити висновок, що впровадження процесного підходу буде більш обґрунтованим.

Процесний підхід дозволяє мережі магазинів "Квітка" звернутися до наступних переваг:

- зосередження на кінцевому результаті та зацікавлення кожного працівника у поліпшенні якості як кінцевого продукту, так і своєї власної роботи;
- швидка реакція на зміни у зовнішніх та внутрішніх умовах;

- оптимізація обміну інформацією між функціональними підрозділами;
- вбудовування контролю якості в процес управління замість контролю якості готової продукції.

При впровадженні процесного підходу виконавці отримують значні повноваження, що розширює їхню роль, самостійність і, відповідно, задоволення від власної роботи. Керівники, з свого боку, звільняються від операційних питань і зосереджуються на стратегічних та системних аспектах.

Таким чином, перехід від функціонального до процесного управління є першим кроком у інтеграції мережі магазинів декору та зрізаних квітів "Квітка". Для впровадження процесного управління необхідні радикальні зміни.

При інтеграції систем управління мережею "Квітка" необхідно перейти від авторитарного стилю керівництва до демократичного. Одним з факторів переходу від бюрократичної до динамічної моделі є децентралізація управління, що полягає в делегуванні широких повноважень на нижчі рівні, що сприяє кращому функціональному наповненню діяльності менеджерів. Практика децентралізації у структурах управління дозволила виявити безліч переваг для мережі "Квітка". По-перше, це сприяє розвитку професійних навичок керівників, що збільшує їх відповідальність за прийняття рішень. По-друге, децентралізована структура управління стимулює конкуренцію для підприємства і створює атмосферу конкурентної боротьби. По-третє, така організаційна модель надає керівникам більше можливостей для прояву самостійності та відчуття власного внеску у вирішення проблем, що має позитивний вплив на результати підприємства в цілому.

Окрім функцій, що безпосередньо пов'язані з виконанням основної місії підприємства, існує безліч процесів, що забезпечують його діяльність: контроль якості, логістика, фінансово-господарський облік, обслуговування комп'ютерної, інформаційної та господарської інфраструктури виробничого процесу. Ці функції виконуються різними підрозділами, такими як бухгалтерія, відділ кадрів, господарський відділ та інші, що дозволяє підприємству

функціонувати як єдина система. Якщо децентралізація основних функцій залежить від виробничих умов, то рівень децентралізації функцій забезпечення та обслуговування залежить від співвідношення витрат і доходів. Зазвичай, за інших рівних умов, чим більша децентралізація основних функцій, тим більша ефективність централізації інших.

У табл. 3.4 наведено порівняльний огляд наявних методик управління підприємством.

Таблиця 3. 4.

Порівняльна характеристика існуючих підходів до управління мережею магазинів декору та зрізаних квітів «Floristella»

1	Підхід	
	Функціональний	Процесний
2	3	
Сутність	Підприємство розглядається як система, що виконує різноманітні функції, які розподіляються між його підрозділами..	Підприємство розглядається як система процесів, що проникають через всі його підрозділи та включають усі служби підприємства.
Об'єкт	Відділ, організаційна структура	Бізнес процес
Недоліки	<p>1) Відсутність зацікавленості серед працівників в кінцевому підсумку призводить до їх незорієнтованості на стратегічні завдання підприємства.</p> <p>2) Ускладнений обмін інформацією між підрозділами призводить до значних витрат, затримок у виробництві та довгих термінів для ухвалення управлінських рішень.</p> <p>3) Для здійснення управлінського впливу на виробничий процес потрібно витратити значну кількість часу.</p> <p>4) Застосування авторитарного стилю управління та інших подібних підходів</p>	1) взаємозалежність осіб, які приймають рішення

1	2	3
Переваги	Процес прийняття рішень без конфліктів, що не передбачає взаємозалежності між особами, які приймають рішення.	1) Фокус на кінцевому результаті; 2) Досягнення високої продуктивності; 3) Гнучке реагування на зміни як зовнішні, так і внутрішні; 4) Контроль якості процесу, а не лише кінцевого продукту; 5) Збудження мотивації; 6) Швидкість реакції; 7) Застосування демократичної системи управління.

Кожен керівник, коли розглядає питання підвищення ефективності свого підприємства та досягнення поставлених цілей, які задовольняли б не лише його, але й очікування акціонерів та інвесторів, рано чи пізно розуміє важливість створення системи управління, яка б допомогла досягти цих мет цілей.

Загальна мета управління бізнес-процесами полягає в створенні механізмів, які забезпечать підвищення ефективності компанії через постійне вдосконалення процесів. Для досягнення цієї мети необхідно об'єднати засоби та методи, що підтримують вирішення наступних завдань у рамках єдиного циклу управління: проектування, впровадження (автоматизація), оперативне управління, моніторинг показників ефективності, аналіз статистики та виявлення причин низької ефективності, постановка задачі, спрямована на вдосконалення процесів.

Інформаційні технології дозволяють ефективно керувати всіма ресурсами підприємства, незалежно від його розміру. З огляду на те, що ресурси завжди обмежені, успішне управління полягає в умінні приймати правильні та своєчасні управлінські рішення щодо спрямування ресурсів для досягнення максимального ефекту. Інформаційні технології надають необхідні дані для

цього, допомагаючи зосередити ресурси у відповідний час і місце для вирішення основних завдань. Систематизовані знання підвищують кваліфікацію співробітників і дозволяють підприємству працювати більш раціонально, цілеспрямовано і ефективно. Зазвичай на малих підприємствах відсутня корпоративна стратегія щодо використання інформаційних технологій, і немає планів створення корпоративної інформаційно-управляючої системи.

ІТ-стратегія - це формалізована система підходів, принципів і методів, які визначають розвиток всіх компонентів інформаційно-управляючої системи підприємства.

Мета проекту з розробки ІТ-стратегії полягає у створенні інтегрованого корпоративного процесу, спрямованого на розвиток інформаційних технологій, щоб забезпечити їх відповідність основним цілям та напрямкам розвитку бізнесу мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA". Досягнення цієї мети має такі переваги:

- покращення системи управління;
- цільове планування та впровадження інформаційних технологій;
- зорієнтованість інформаційних технологій на вирішення бізнес-проблем;
- створення єдиного інформаційного простору підприємства;
- зниження загальних витрат на володіння інформаційними технологіями;
- скорочення термінів впровадження нових інформаційних технологій та отримання швидких результатів;
- підвищення ефективності та віддачі від інвестицій в інформатизацію;
- можливість швидко та економічно розширювати інформаційну інфраструктуру;
- підвищення конкурентоспроможності та акціонерної вартості.

Інформаційні технології та системи (ІТ/С) в першу чергу виступають як інструмент управління. Подібно до будь-якого іншого інструменту, вони

призначені для координації та контролю ходу бізнес-процесів для досягнення цілей мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA". Просте володіння цим інструментом, подібно до будь-якого іншого, не є гарантією успіху; однак його відсутність на підприємстві може призвести до краху. Щоб інвестиції виявилися корисними, необхідно розумно використовувати ІТ, а не просто мати капітал. Володіння інструментом ІТ є необхідною, але не достатньою умовою успіху у бізнесі. Головною передумовою для зростання капіталу є саме знання, а не лише наявність фінансових ресурсів. ІТ/С мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA" можна розділити на три компоненти:

1. Апаратне забезпечення (Hardware) представляє собою фізичну або логічну структуру, конфігурацію машин, систем і іншого обладнання. Це засоби для виконання завдань виробництва (товарів або послуг) та управління з метою досягнення певного результату або цілі.

2. Програмне забезпечення (Software) складається з набору правил, керівних принципів і алгоритмів, необхідних для функціонування технічного обладнання. Сюди входять програми, угоди, стандарти та правила користування, спрямовані на координацію окремих завдань та процесів загалом. Це ключовий компонент ІТ/С, який відповідає на питання "як".

3. Алгоритмічне (інтелектуальне) забезпечення (Brainware) аналізує доцільність використання технічного та програмного забезпечення залежно від запланованих результатів та цілей. Воно також відповідає за конфігурацію системи у кожному конкретному випадку. Цей компонент відповідає на питання "що" і "чому".

Технологія управління бізнес-процесами (Business Process Management - BPM) - це набір програм та систем, які підтримують специфічні завдання управління "крос-функціональними" процесами (моделювання, впровадження, оперативне керівництво та адміністрування, моніторинг та аналіз ефективності), сприяючи гармонійній взаємодії між людьми та інформаційними системами. Ця технологія охоплює всі етапи управління бізнес-процесами - від

розробки стратегії розвитку організації до моделювання бізнес-процесів, їх аналізу та оптимізації, а також впровадження, контролю, аналізу результатів та знову моделювання для досягнення вдосконалення. На ринку існує безліч продуктів, які, забезпечуючи часткові функції з перерахованих етапів, вважаються BPM системами.

На ринку існують так звані "чисті" системи управління бізнес-процесами (BPM), які спеціально розроблені для надання IT-підтримки на всіх етапах управління процесами - від моделювання та аналізу до моніторингу та контролю версій. Ці системи зосереджені на автоматизації бізнес-процесів, незалежно від конкретних IT-засобів, які використовуються. Саме ці системи є найбільш цікавими в цьому контексті. На сьогоднішній день існує понад 40 компаній-постачальників рішень з управління бізнес-процесами, проте лише кілька з них представлені на ринку країн СНД. Однією з таких систем є Ultimus BPM Suite, розроблена американською компанією Ultimus і доступна для користувачів у країнах СНД. У процесі розробки Ultimus BPM Suite були заявлені такі характеристики:

1. Неперервність управління бізнес-процесами.
2. Графічне зображення бізнес-процесів в рамках зрозумілої методології для бізнес-аналітиків та IT-фахівців.
3. Гнучкість у механізмі опису, яка дозволяє впроваджувати бізнес-процеси без їх змін.
4. Простота застосування описаних процесів.
5. Простота розробки власних форм.
6. Можливості інтеграції з різними додатками на будь-якому рівні.
7. Широкі можливості моніторингу та адміністрування як процесів, так і користувачів.
8. Відкритість внутрішніх структур даних для зовнішніх засобів моніторингу та аналізу.
9. Легкий доступ клієнтів до сервера системи.
10. Простота розгортання системи.

Здається, однією з вагомих переваг є можливість Ultimus Builder, який входить до складу розглянутого програмного продукту, вирішувати завдання розробки карти процесу під час проектування бізнес-процесів. Для цього використовується графічний редактор, який дозволяє розташувати на карті кроки різного типу - користувацькі, автоматичні, кроки підпроцесів і т.д., а також встановити зв'язки між ними, вказати час виконання кожного кроку та реакцію на затримку виконання.

Почати впровадження інформаційних технологій у керування бізнес-процесами доцільно з визначення бізнес-стратегії мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA». На основі цієї стратегії слід розробити стратегію автоматизації, яка містить базові принципи, що використовуються під час автоматизації мережі. Автоматизація є лише одним із методів досягнення стратегічних бізнес-цілей, а не самостійним процесом зі своїми внутрішніми правилами. Тому стратегія автоматизації повинна бути підпорядкована цілям стратегії бізнесу мережі.

Наступним етапом є визначення вимог від боку бізнес-процесів, що враховують як реальну, так і перспективну діяльність мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA». Тому необхідно формалізувати бізнес-процеси підприємства та виявити найбільш критичні, тобто ті, в яких зосереджені основні ключові компетенції мережі магазинів. Це допоможе правильно вибрати пріоритетні процеси для автоматизації.

Життєвий цикл впровадження ІТ включає п'ять ключових етапів:

1. Аналіз (підготовка проекту) - це планування та організація робіт з проекту, експрес-аналіз діяльності мережі магазинів та визначення проблемних моментів. Тут встановлюються цілі компанії та автоматизації, формалізуються бізнес-процеси та аналізуються вимоги до інформаційної системи.

2. Концептуальний проект (розробка проекту) - це розробка технічного завдання та технічного проекту.

3. Впровадження (реалізація проекту) - включає в себе кодування, тестування, встановлення на робочих місцях та документування системи,

навчання персоналу та перенесення даних з попередніх систем у нову ІТ-інфраструктуру.

4. Запуск у роботу (промислова експлуатація) - це встановлення системи на всіх робочих місцях та повномасштабне навчання всіх користувачів.

5. Безперервне вдосконалення та оптимізація - здійснюється протягом усього життєвого циклу роботи системи.

Під час процесно-орієнтованого впровадження важливо керуватися бізнес-процесами і відстежувати їх взаємодію. Концепція MRP (Material Requirement Planning – планування матеріальних потреб) була розроблена для ефективного управління виробництвом, оптимізації використання складських приміщень та усунення проблем з постачанням сировини або надлишками запасів. MRP допомагає планувати та контролювати виробничий цикл: від постачання сировини та комплектуючих до задоволення потреб кінцевих споживачів. Основні принципи MRP для мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA» включають:

- Виробнича діяльність описується як послідовність взаємозалежних замовлень.
- Під час виконання замовлень враховуються обмеження ресурсів.
- Мінімізується виробничі цикли та рівень запасів.
- Замовлення на постачання та виробництво формуються на основі замовлень реалізації та виробничих графіків.
- Рух замовлень пов'язаний з економічними показниками.
- Виконання замовлення завершується вчасно.

Методологія MRP визначає, які процеси обліку та управління мають бути впроваджені для мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA», в якій послідовності вони мають виконуватися, і містить рекомендації щодо їх виконання (алгоритми). Планування включає створення проектів замовлень на закупівлю та/або внутрішнє виробництво необхідних матеріалів-комплектуючих. Іншими словами, використання концепції MRP для управління мережею магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA» дозволяє

оптимізувати план постачання товарів та квітів, знижуючи логістичні витрати та підвищуючи ефективність. Розвиток концепції MRP полягав у розширенні функціональних можливостей підприємства для задоволення потреб клієнтів і зниження виробничих витрат. MRP є методологією, спрямованою на ефективне управління усіма ресурсами мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA» (рис 3.6.).

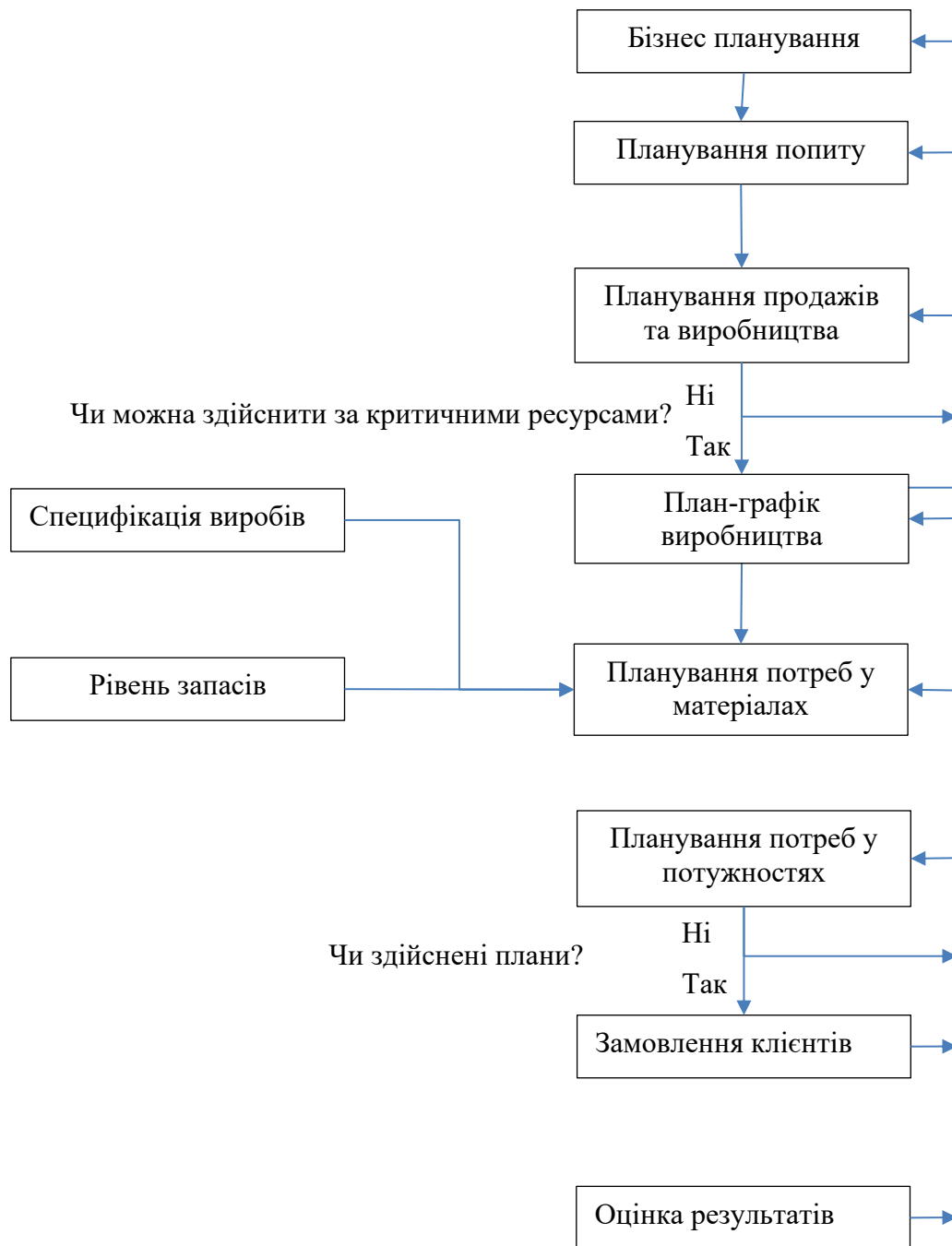


Рисунок 3.6. Функціональні блоки Business Process Management для мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA»

Вона забезпечує вирішення завдань планування діяльності мережі у натуральних одиницях, фінансове планування у грошовому еквіваленті та моделювання можливостей підприємства.

Ця методологія включає набір перевірених принципів, моделей і процедур управління та контролю, які сприяють поліпшенню економічних показників підприємства.

Планування ділової діяльності. Це процес створення стратегічного плану для підприємства на найвищому рівні. Це довгострокове планування, яке описується у грошових виразах.

Це один з менш формалізованих процесів прийняття рішень. Зазвичай алгоритми, пов'язані з бізнес-плануванням, не повністю реалізовані в системах MRP.

Прогнозування попиту. Це процес передбачення (планування) обсягів попиту на товари. У системах MRP реалізовані лише прості алгоритми прогнозування, наприклад, використання аналогій для нових продуктів. Алгоритми, що враховують різні обмеження, доступні у пізніших версіях сучасних програмних систем.

Планування продажів і виробництва. Бізнес-плани та плани попиту перетворюються на плани продажу основних категорій продукції. При цьому враховуються виробничі можливості. Ці плани мають середньостроковий характер.

Плани продажів за категоріями товарів перетворюються на плани виробництва по обсягах або по обсягах і календарю (укрупнене календарне планування). Тут мова йде про групи схожих товарів. У цих планах, вперше, вироби виступають як планово-облікові одиниці, проте їх розглядають в середньому. Часто цей модуль поєднується з попереднім.

Графік виробництва (випуску продукції). Це перетворення плану виробництва у конкретний графік виготовлення продукції. Часто це середньостроковий об'ємно-календарний план, що визначає кількість конкретних виробів (або партій) і їх терміни виготовлення.

Планування потреб у матеріальних ресурсах. На цьому етапі визначаються кількість та терміни потреби у матеріальних ресурсах для забезпечення графіка виробництва. Вхідними даними для цього планування є специфікації виробів (склад та кількісні параметри комплектуючих конкретного виробу) та наявні запаси матеріалів. Часто планування в системах MRP відоме як планування із залежним попитом. У цих системах попит на сировину та комплектуючі прямо залежить від попиту на готову продукцію. Це відмінно від так званих систем із незалежним попитом, де кожна позиція розглядається окремо, без урахування попиту на інші позиції, включаючи готову продукцію. У реальній практиці немає потреби узгоджувати всі складські позиції з випуском готової продукції, наприклад, комплектуючі для верстатів з ЧПУ та виробництво меблевих гарнітурів.

Планування виробничих потужностей зазвичай включає розрахунки для визначення та порівняння наявних і необхідних виробничих потужностей. Цей модуль може застосовуватися не лише для виробничих потужностей, але й для інших видів виробничих ресурсів, які можуть впливати на пропускну здатність підприємства.

Керування замовленнями клієнтів включає порівняння реальних потреб клієнтів із планами випуску продукції. Залежно від обраного алгоритму виробництва (складське виробництво, виробництво на замовлення, або проектне виробництво), приймання замовлень клієнтів може відбуватися перед або після процедури планування.

Підвищення продуктивності за допомогою таких систем зумовлене тим, що при плануванні тривалості виробничого циклу передбачається середній час очікування предметів у чергах. Цей підхід особливо ефективний у складних виробничих процесах з великою кількістю асортименту. Одночасно це вимагає високого рівня професійної підготовки управлінського персоналу. Системи ERP постійно розвиваються й удосконалюються, а їхні стандарти встановлюють вимоги до інформаційних систем компаній, що здійснюють державні замовлення. Під час укладення договору війна підвищує впевненість

держави у раціональному використанні бюджетних коштів. Однак, на етапі його виконання проводиться комплексний контроль над термінами виконання та реальними витратами. Методи та прийоми, що застосовуються, не є обов'язковими, але можуть бути виявлені під час докладного аналізу функціональних структур. Наприклад, методологія ковзного планування для упорядкування основного виробничого плану та планування потреб у матеріалах, алгоритми у системах MRP для оптимізації освіти, правила пріоритетів під час управління на рівні виробничих цехів.

Автоматизовані управлінські інформаційні системи (АУІС) відіграють важливу роль у виробленні стратегії бізнесу, зміні управління та організації цілеспрямованої роботи з персоналом. Ключовим аспектом у формуванні перспективних АУІС є концепція розвитку інтегрованих автоматизованих систем, які спрямовані на підтримку управління бізнесом.

Висновок по розділу 3

Оптимізація бізнес-процесів мережі магазинів квітів та подарунків «FLORISTELLA» спрямована на підвищення операційної ефективності, скорочення витрат та покращення якості обслуговування клієнтів. Аналіз поточних процесів дозволяє виявити вузькі місця та неефективності, що впливають на продуктивність.

Впровадження сучасних технологій автоматизації та систем управління запасами може зменшити час виконання замовлень і покращити контроль над асортиментом. Оптимізація логістики та постачання сприяє зниженню витрат і підвищенню надійності поставок.

Крім того, удосконалення системи управління персоналом і підвищення мотивації працівників сприятиме покращенню якості обслуговування та задоволеності клієнтів, що в кінцевому підсумку позитивно вплине на конкурентоспроможність і прибутковість мережі «FLORISTELLA».

Побудова бізнес-процесів в мережі магазинів декору та зрізаних квітів «Floristella» є ключовим фактором для забезпечення ефективного функціонування та конкурентоспроможності підприємства.

Структурований підхід до проектування процесів дозволяє чітко визначити завдання, оптимізувати використання ресурсів та підвищити продуктивність.

Впровадження стандартизованих процедур і сучасних технологій управління запасами, логістикою та обслуговуванням клієнтів сприятиме скороченню витрат, підвищенню швидкості обслуговування та покращенню якості продукції та послуг.

Такий підхід забезпечить стабільний розвиток мережі «Floristella», підвищить задоволеність клієнтів і сприятиме довгостроковому успіху на ринку.

ВИСНОВКИ

У першому розділі розглянуті теоретичні аспекти оптимізації бізнес-процесів у контексті сучасного ринку, зокрема, основи процесного підходу до управління підприємствами, визначення сутності та класифікація бізнес-процесів, методи моделювання та опис бізнес-процесів підприємства. Процесний підхід є фундаментом для усіх сучасних систем управління, як щодо повсякденної діяльності, так і щодо стратегічного розвитку. Відсутність чіткого та систематизованого опису системи може призвести до великої кількості помилок серед менеджерів і навіть консультантів, що відображається у розчаруванні в процесному підході після невдалих спроб його впровадження.

Мережа магазинів-салонів квітів та подарунків у місті Ізмаїл складається з трьох філій. Діяльність магазину є торгово-закупівельною, і товари закупаються оптом для подальшої реалізації у роздрібній торгівлі.

Магазин розташований у дуже зручному місці, недалеко від шкіл, різноманітних кафе та ресторанів.

Після аналізу організації були виявлені основні проблеми компанії, серед яких була відсутність ефективної маркетингової діяльності. Проведений ретельний аналіз конкурентоспроможності мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA" показав, що необхідно розробити комплекс заходів для її підвищення.

Для оптимізації бізнес-процесів мережі "FLORISTELLA" розроблений такий алгоритм:

- аналіз стратегії підприємства;
- розробка планів щодо реалізації стратегії у певних напрямках.

Реалізація стратегії мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA" здійснюється за допомогою наступних підходів:

- 1) Виконання проектів;
- 2) Внесення змін до порядку виконання робіт у бізнес-процесах;
- 3) Впровадження нових бізнес-процесів;

- аналізувати поточний стан виконання робіт.
- встановлення переліку бізнес-процесів, які потрібно впровадити в компанії для досягнення її стратегічних цілей.
- створення графічної моделі бізнес-процесів мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA".
- узгодження майбутньої моделі бізнес-процесу з усіма зацікавленими сторонами після розробки графічної моделі.
- розроблення інструкцій для працівників мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA", які будуть організовувати, виконувати та контролювати роботу в бізнес-процесах.
- визначення ключових показників ефективності нового бізнес-процесу та розробка метрик, за якими можна буде оцінити його ефективність та результативність.
- виробити або внести корективи до поточної організаційної структури мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA", яка є необхідною для ефективного функціонування бізнес-процесу. Розробити структуру так, щоб забезпечити відповідність виконання завдань у бізнес-процесі.
- провести пошук, набір та навчання персоналу, який буде здійснювати роботи у бізнес-процесі. Після визначення організаційної структури потрібно розпочати пошук та відбір персоналу. Після набору співробітників потрібно провести їхнє навчання з правилами виконання робіт у бізнес-процесі.

Одним з конкурентів мережі магазинів квітів та подарунків "FLORISTELLA" є мережа магазинів декору та зрізаних квітів "Квітка", яка застосовує функціональний підхід у своєму управлінні. При такому підході підприємство розглядається як механізм, у якому різні функції розподіляються серед відповідних підрозділів і виконуються співробітниками з вузькою спеціалізацією, не завжди спрямованими на досягнення загальної місії

підприємства. Це може призводити до конфліктів інтересів та бюджетних розбіжностей між підрозділами.

Проаналізувавши особливості функціонального підходу в управлінні мережею магазинів декору та зрізаних квітів "Квітка", можна зробити висновок, що більш ефективним буде впровадження процесного підходу.

Процесний підхід дозволить мережі магазинів декору та зрізаних квітів "Квітка":

- враховувати орієнтацію на кінцевий результат і зацікавленість кожного виконавця у підвищенні якості як кінцевого продукту, так і своєї роботи;
- швидко реагувати на зміни умов зовнішніх та внутрішніх факторів;
- оптимізувати обмін інформацією між функціональними підрозділами;
- реалізувати важливу рису управління якістю через вбудовування контролю якості в процес, а не контроль якості готової продукції.

При застосуванні процесного підходу виконавці отримують значні повноваження, що підвищує їхню роль, самостійність і, відповідно, відданість та задоволення від власної роботи. Керівники, у свою чергу, віддаляються від поточних оперативних питань і зосереджуються на стратегічних і системних аспектах управління.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Національний стандарт України ДСТУ ISO 9000-2000. Системи управління якістю. Вимоги. URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000011/11933.pdf
2. Національний стандарт України ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. URL: https://dnaop.com/html/34108/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_ISO_9000-2001
3. Андрушків Б. М, Мельник Л. М. Формування системи бізнеспроцесів підприємства у контексті сталого розвитку. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Т. 1. Вип. 2(12). С. 92– 98.
4. Ареф'єва О. В., Луцька Т. В. Теоретичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг. Сучасні проблеми розвитку національної економіки і шляхи їх розв'язання : колективна наукова монографія / за ред. д.е.н., проф. М. М. Єрмошенка. К. : НАУ, 2008. С. 212– 216.
5. Бавико О. Є., Бавико О. О., Козаков І. О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії COVID-19. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8477>
6. Бойчук Н. Я. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ». 2016. Вип. 17. С. 173–180.
7. Бречко, Олександр. “Цифровий стандарт: нові можливості для трансформації бізнес- процесів в умовах цифровізації”. Вісник Економіки, 2023, №. 2, с. 58-73
8. Брінь, П. В. та Звонко, Є. О, Шляхи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесу та її внесок у

- конкурентоспроможність підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського: Економіка і управління, 2020. 31(70), 6, с. 89–93.
9. Васиньова Н. С. Реінжиніринг в системі публічного управління // Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій: матеріали наук.-практ. конф. (24 квітня 2019 року, м. Старобільськ) / Ред. кол. : Л. Ц. Ваховський, Є. М. Хриков, О. І. Кравченко. – Старобільськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2019. – 247 с
 10. Гарафонова, О., & Жосан, Г.. Діджиталізація та автоматизація бізнес-процесів: відмінність дефініцій та місце в менеджменті підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2023. (15), 161-166.
 11. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. № 10 (151). С. 78-82
 12. Горбунова Л. М. Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами. Економіка регіону. 2019. № 3. С. 85–90.
 13. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018, № 1 (23). С. 33-39.
 14. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів / О.Б. Данченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 238 с.
 15. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. 2012. №11 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558>
 16. Дубініна В. В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 7(2). С. 186–189.

17. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: Монографія / За заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л.М. Таранюк. – Суми: Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2010. – 440 с.
18. Жосан, Г. В. та Кириченко, Н. В., Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic synergy*, 2022.4, с. 82–91.
19. Карпінська Г. В., Бізнес-процеси підприємницьких структур в умовах впливу кібер-фізичних систем. *НАУКОВИЙ ВІСНИК Одеського національного економічного університету*. 2023. 1-2 (302-303)
20. Колесников С. О. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Економічний вестник Донбасса*, 2019, 2 (56)
21. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення. URL:
<http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314>
22. Крейдич, І. М., Івата, В. В. та Швець, К. М., Концептуальні положення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. *Ефективна економіка*, 2015. 12 [online]
Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_12_15
23. Кубіній Н. Ю., Кубіній В. В., Теличко Т. В. Концептуальний підхід до моделювання інноваційного розвитку економічної системи країни, регіону та підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 1 (45). Т.3. С. 78–83.
24. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Випуск 42. С. 18–22.
URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf%20>
25. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. у схемах і таблицях. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.

26. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. Університетські наукові записки. 2013. № 2. С. 190–197.
27. Лисенко О. В. Інформаційні технології та автоматизація бізнес-процесів. Економічний часопис ХХІ. 2018. № 7-8. С. 16–19.
28. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. №22.
29. Майданюк, С. І. та Паламарчук, В. І., Онтологія бізнес-процесів як умова забезпечення економічної безпеки підприємства. Проблеми системного підходу в економіці, 2020. 3(1), с. 131–136.
30. Матвій С. І. Стратегічне управління допоміжними бізнеспроцесами у виробничо-господарських об'єднаннях: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.00.04/ МОН України, Національний ун-т "Львівська політехніка". – Львів, 2019. – 25 с.
31. Мельник, А. О. та Соловйова, Т. М., Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах. Економічний форум, 2020. 3. с. 63–70.
32. Миронова О.О., Миронова Р.М. Інформаційна підтримка завдань бізнесуправління. Економічні, управлінські, правові та інформаційно-технічні проблеми діяльності підприємств: колективна монографія. – Дніпро: Герда, 2016. – С. 320- 330.
33. Міхєєнко К. С. Управління бізнес-процесами підприємств на основі збалансованих показників. Інноваційна економіка. 2013. №6. С. 74–76.
34. Міщенко О. І. Автоматизація бізнес-процесів в умовах діджиталізації економіки. Економіка та держава. 2020. № 2. С. 47–51
35. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. – Рівне: НУВГП, 2014. – 158с.

- 36.Ольшанський О. В. Концептуальні підходи удосконалення бізнеспроцесів підприємств. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції м. Харків, 28–29 травня 2019 р. ХНУБА. Харків, 2019. С 91–93.
- 37.Ольшанський О. В., Селютін В. М. Імплементція процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень. Механізм забезпечення сталого розвитку економіки : проблеми, перспективи, міжнародний досвід : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 23 квітня 2020 р. ХДУХТ. Харків, 2020 р. С. 237–240.
- 38.Павлова В. А., Паршина О. А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. Академічний огляд. 2017. № 1. С. 54–61.
- 39.Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf
- 40.Смерічевський С.Ф., Захаров В.О. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. 2-ге вид. Донецьк: ДонДУУ, 2007. 199 с
- 41.Тетерін О.А., Гойдаш Ю.Р., Процак К.В., Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. № 2(9)
- 42.Транченко, Л. В. та Терещук, Н. В., Автоматизація бізнес-процесів як механізм підвищення ефективності діяльності готельного підприємства. Інновації та технології в сфері послуг та харчування, 2021. 1–2, с. 14–24.
- 43.Управління бізнес-процесами підприємства. Компл. тренінг: навч. посіб. / П.Г. Банщикова, В.М. Гордієнко, Г.С. Скитьова. – К.: КНЕУ, 2010. – 283 с.

- 44.Фролова Л.В., Кравченко Є.С. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 384 с.
- 45.Черниш, О. І. та Гуренко, С. А., Побудова стратегії реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету: Економічні науки, 2020. 56, с. 111–120.
- 46.Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125–131.
- 47.Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 423 с.
- 48.Шемаєва Л. Г., Безгін К. С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 240 с.
- 49.Шуляр Р.В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування / Монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, – 2018. – 276 с.
- 50.Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2020. №3(2). С. 195–208.
- 51.ARIS community website веб-сайт. URL: Access mode: <http://www.ariscommunity.com>.
- 52.Business Process Model and Notation веб-сайт. URL: Access mode: <http://www.bpmn.org>.
- 53.ELMA BPM // веб-сайт. URL: Access mode: http://www.elmabpm.ru/product/bpm/modeli_bisnes.html

54. IDEF, Integration DEFinition methods веб-сайт. URL: Access mode:
<http://www.idef.com>.
55. ISO 9001:2000. Quality management systems – Requirements веб-сайт.
URL: Access mode:
http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823
56. Автоматизоване управління бізнес-процесами підприємства: веб-сайт.
URL: <http://inteltech.kiev.ua/uk/blogs/avtomatyzovane-upravlinnya-iznesprocesamypidpryyemstva>
57. Бізнес-процеси та документообіг веб-сайт. URL:
<http://www.intalev.ua/ua/services/bp/> 11. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: <http://www.kubp.com.ua>
58. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL:
<http://www.ukrstat.gov.ua>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

На 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8	8
первісна вартість	1001	8	8
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	1255	1205
первісна вартість	1011	1755	1755
знос	1012	500	550
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	263	213
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	9	5
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	70	69
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14	20
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	586	559
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	679	653
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	1942	1866

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1109	1109
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	636	636
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-264	-268
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	481	477
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	277	80
розрахунками з бюджетом	1620	76	197
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	13	21
розрахунками з оплати праці	1630	95	91
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	461	389
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	1942	1866

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6576	7319
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6295)	(8443)
Валовий: прибуток	2090	281	
збиток	2095		(1124)
Інші операційні доходи	2120	402	2155
Адміністративні витрати	2130	(250)	(290)
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	(13)	(32)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	420	709
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	424	367
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		342
збиток	2355	(4)	