

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «**Управління бізнес-процесами на підприємстві**»  
**(на матеріалах ТОВ «Гілея»)**

**Виконав:** студент магістратури за  
спеціальністю

073 Менеджмент

Чесановський А.М.

---

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** Доцент кафедри, кандидат  
економічних наук

Кудельський В. Е.

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент:** Романова Валентина

Василівна, доцент

кафедри кандидат

економічних наук

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Магістерська робота «Управління бізнес-процесами підприємства (на матеріалах ТОВ «Гілея», м. Хмельницький)».

Обсяг – 50 с., 12 рис., 20 табл., 29 додатків, 62 джерел.

Мета магістерської роботи: удосконалення методичних положень і надання практичних рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства.

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретико-методичні засади управління бізнес-процесами підприємства. Розглянуто сутність і зміст, класифікація та структура бізнес-процесів підприємства; обґрунтовано ефективність системи управління бізнес-процесами підприємства.

У розділі два магістерської роботи досліджено систему управління бізнес-процесами підприємства. Дано загальну характеристику діяльності організації та аналіз основних техніко – економічних показників; проведено аналіз середовища розвитку бізнес-процесів; дана оцінка сучасного стану формування та механізму реалізації системи управління бізнес-процесами.

Третій розділ присвячено розробленню заходів щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства ТОВ «Гілея». Запропоновано формування бізнес-процесної моделі автотранспортного підприємства. Удосконалення управління результативністю та ефективністю бізнес-процесів ТОВ «Гілея».

## SUMMARY

Master's thesis "Management of business processes of the enterprise (based on materials of LLC" Gilea ", Khmel'nitsky)".

Volume - 50 pp., 12 figures, 20 tables, 29 applications, 62 sources.

The purpose of the master's work: to improve methodological provisions and to provide practical recommendations for improving the management of business processes of the enterprise.

The first section of the master's thesis summarizes the theoretical and methodological principles of enterprise business process management. The essence and content, classification and structure of business processes of the enterprise are considered; The efficiency of the enterprise business process management system is substantiated.

In section two master's work the system of management of business processes of the enterprise is investigated. The general characteristics of the organization 's activity and analysis of the main technical and economic indicators are given; an analysis of the environment of business process development; an assessment of the current state of formation and mechanism of implementation of the business process management system is given.

The third section is devoted to the development of measures to improve the management of business processes of the enterprise of Gilea LLC. Formation of business process model of motor transport enterprise is proposed. Improvement of management of productivity and efficiency of business processes of Gilea LLC.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1. Сутність, зміст та класифікація бізнес-процесів підприємства .....	8
1.2. Методи оцінювання системи управління бізнес-процесами підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ГІЛЕЯ» .....	16
2.1. Середовище розвитку бізнес-процесів ТОВ «Гілея» .....	16
2.2. Сучасний стан формування та механізм реалізації системи управління бізнес-процесами ТОВ «Гілея» .....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ГІЛЕЯ» .....	34
3.1. Формування бізнес-процесної моделі автотранспортного підприємства .....	34
3.2. Удосконалення управління результативністю та ефективністю бізнес-процесів ТОВ «Гілея» .....	43
ВИСНОВКИ .....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	55
ДОДАТКИ .....	61

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасне складне ринкове середовище, що неперервно змінюється, вимагає постійного вдосконалення систем управління підприємством. Процесний підхід, який базується на концепції, що управління є безперервною серією взаємопов'язаних та взаємодіючих функцій, є найбільш ефективним на сучасному етапі. Підприємства об'єднують багато бізнес-процесів, що реалізують тисячі операцій. Актуальним є розроблення ефективних підходів, придатних для детального їх описування, аналізування особливостей функціонування, оптимізації, контролювання, діагностування проблемних ситуацій та формування заходів для їх усунення. Розвиток та удосконалення бізнес-процесів, перевірка їх станів у періоди зміни технологій або зривів ритмічної роботи залежать від кваліфікації, організування та мотивування фахівців, злагодженої роботи підрозділів з управління якістю процесів. Саме ці підрозділи стають головною ланкою та стержнем успішних адаптивних та гнучких інструментів забезпечення бізнес-процесів та систем управління якістю на підприємствах.

Сучасні умови господарювання підприємств характеризуються нестабільністю та невизначеністю зовнішнього та внутрішнього середовища, динамічним розвитком ринку, підвищенням конкуренції, посиленням вимог споживачів до продукції (послуг). За цих умов автотранспортні підприємства повинні бути більш гнучкими, перейти до чітких і ефективних процесів, здійснювати управління ними та сформувати структуру, діяльність якої спрямована на постійне поліпшення якості послуг й задоволення споживача. Це вимагає пошуку нових інструментів управління.

Найбільш ефективним на сьогодні є застосування процесного підходу, що означає орієнтацію на бізнес-процеси різних напрямів підприємства, менеджмент бізнес-процесів.

Однак, незважаючи на наявність певного наукового наробку, ряд принципово важливих завдань з формування та реалізації менеджменту бізнес-процесів не знайшли свого вирішення. Здебільшого процесний підхід до управління пов'язують з описом, моделюванням або документуванням бізнес-процесів. При цьому практично відсутній комплексний розгляд даного підходу з позиції управлінських та економічних аспектів. Так, потребує удосконалення понятійний апарат менеджменту бізнес-процесів, класифікація процесів підприємства та моделювання бізнес-процесів автотранспортних підприємств. Необхідним є наукове обґрунтування системи менеджменту бізнес-процесів, визначення її структури, складу та змісту управлінських функцій. Вимагає удосконалення методичний підхід до оцінки бізнес-процесів підприємства. Постає питання формування організаційної структури автотранспортних підприємств, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів, та розробки науково-методичних рекомендацій щодо поліпшення бізнес-процесів.

**Мета та завдання.** Метою магістерської роботи є удосконалення методичних положень і надання практичних рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства. Відповідно до мети поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити сутність і зміст, класифікація та структура бізнес-процесів підприємства;
- визначити ефективність системи управління бізнес-процесами підприємства;
- проаналізувати систему управління бізнес-процесами підприємства;
- удосконалити напрями управління бізнес-процесами підприємства.

**Об'єктом дослідження** є управління бізнес-процесами на підприємстві.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Гілея».

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою магістерської роботи виступають наукові праці зарубіжних і вітчизняних

вчених з вивчення організаційних засад і науково-методичних підходів до проблематики управління бізнес-процесами. Для досягнення визначеної мети й поставлених завдань використано систему загальнонаукових і спеціальних методів, а саме: методи системно-функціонального підходів до теоретичного поглиблення теми дослідження й уточнення сутності процесного управління та бізнес-процесу; методи аналізу та синтезу, групування, графічний, табличний, економіко-статистичний дозволили проаналізувати виробничо-комерційну діяльність автотранспортного підприємства для виявлення ступеня впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на бізнес-процеси, здійснити експертне оцінювання результативності бізнес-процесів управління.

**Інформаційною базою** магістерської роботи становлять дані фінансової звітності підприємства, сайти інформаційно-комунікаційної мережі Інтернет, результати науково-дослідних розробок і науково-практичних конференцій, публікацій періодичних, науково-фахових видань.

**Практична значущість** полягає в тому, що запропоновані наукові розробки створюють теоретичне та методичне підґрунтя для удосконалення управління бізнес-процесами для підвищення рівня його формування та досягнення оптимального рівня.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність, зміст та класифікація бізнес-процесів підприємства

Ринкові перетворення, що відбувалися останнім часом у суспільно-економічній системі вимагають від вітчизняних підприємств постійного пошуку нових більш ефективних інструментів і методів управління, спрямованих на досягнення та зміцнення конкурентних переваг на ринку та стабільну їх діяльність у довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим важливим завданням стає необхідність переорієнтації на вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві [7].

Саме управління бізнес-процесами підприємства в рамках реалізації стратегії розвитку дозволяє знайти шляхи оптимізації та досягнення певної гнучкості в підприємницькій діяльності [20, с. 126]. На підставі проведеного дослідження робіт можна стверджувати, що не існує єдиного тлумачення категорії «бізнес-процес». Деякі визначення даної категорії представлено в табл. 1 додатку А1.

У результаті аналізу існуючих визначень поняття «бізнес –процес», основними ознаками бізнес-процесу є (табл. 2, додаток А1): цілеспрямованість, послідовність та взаємопов'язаність видів діяльності, що вказує на важливість формування порядку та послідовності їх виконання; наявність «входів» і «виходів», розуміючи під «входами» ресурси, що необхідні для отримання «виходу», а під «виходами» – певні результати бізнес-процесу; отримання певного результату – одна з головних цілей бізнес-процесу, що підкреслює спрямування на створення результату; створення цінності для споживачів та забезпечення отримання доходу, що виокремлює бізнес-процеси із всієї сукупності процесів підприємства; розділення споживачів бізнес-процесу на внутрішніх і зовнішніх.

Бізнес-процес – це цілеспрямована сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, що перетворюють ресурси підприємства в необхідний результат, розглядаються як ланцюжок «постачальник – споживач», представляють цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів та в цілому забезпечують отримання підприємством доходу (прибутків) [2, с. 91].

Установлено, що бізнес-процесу незалежно від його ролі в ланцюжку створення цінностей підприємства притаманні основні елементи. Будь-який бізнес-процес має власника, відповідального за його виконання, а також такі елементи, як вхід, вихід, ресурси і результати (рис. 1.1) [13, с. 39].

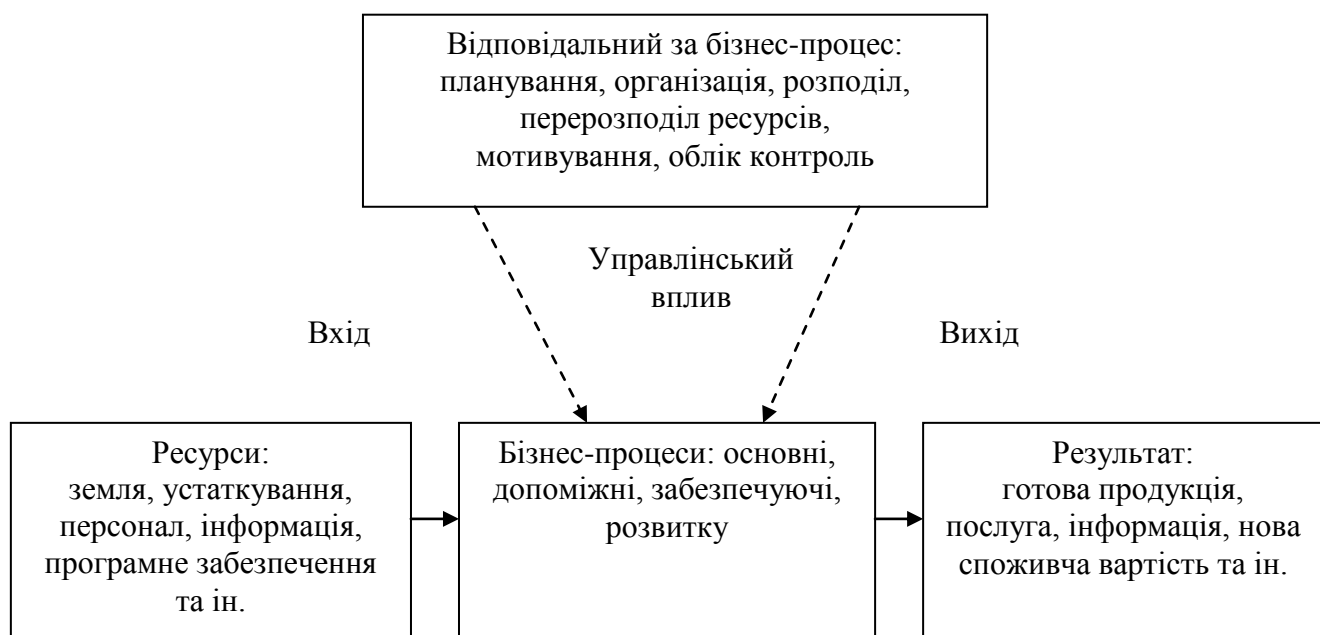


Рисунок 1.1 - Структура бізнес-процесу

Консолідація характеристик у групі дає змогу визначити управлінський підхід, яким керувалися автори при формуванні дефініції цієї економічної категорії.

Діяльність будь-якого підприємства можна представити як сукупність бізнес-процесів виробничого і невиробничого характеру. При цьому не існує будь-якого стандартного переліку бізнес-процесів, тому кожне підприємство повинно розробляти свої власні бізнес-процеси на основі організації активного, стабільного і збалансованого механізму управління. Нині існує безліч типів і

видів бізнес-процесів [15, с. 12]. Як правило, основу для класифікації бізнес-процесів становлять чотири базові категорії: основні, допоміжні, забезпечуючі і бізнес-процеси розвитку (табл. 3, додаток А1) [10].

Основне завдання діагностики – виявити проблеми і відхилення, які є в бізнес-процесах підприємства, і тільки після цього їх змінювати й удосконалювати. Не варто приступати до впровадження системи бюджетування, постановки управлінського обліку, зміни мотивації співробітників тощо, якщо не досліджена основа операційної діяльності організації – її бізнес-процеси [1, с. 126].

Мета діагностики – отримати уявлення про систему бізнес-процесів «як є», тобто про ті ланцюжки дій, які прийняті в організації на момент дослідження [5, с. 12]. Деякі показники для оцінки ефективності бізнес-процесів наведено в табл. 4, додаток А1 [21, с. 87].

Необхідність проведення попередньої діагностики зумовлена великою кількістю процесів на підприємстві, описувати кожен із них не завжди доцільно, оскільки вартість і ресурсоемність досить великі, проте аналіз не завжди може дати той ефект, який покрив би ці витрати, тому існує необхідність ранжирування за пріоритетністю проведення опису та оптимізації процесів [35, с. 112]. Розглянуто порівняльну характеристику (табл. 5, додаток А1) та відмінні особливості (табл. 6, додаток А1) десяти найбільш поширених та універсальних методів діагностики бізнес-процесів підприємства [19].

Під час проведення діагностичного аналізу виділяють кілька основних етапів (рис. 1, додаток А1) [16, с. 176].

Ефективне управління процесами в організації передбачає їх постійне поліпшення й оптимізацію, тому дуже важливе формування системи вдосконалення бізнес-процесів. На основі дослідження встановлено, що нині наявні декілька інноваційних підходів до управління бізнес-процесами: методика швидкого аналізу рішення, бенчмаркінг, методологія безперервного удосконалення, реінжиніринг, грінфілд, поєднання функціонального і процесного підходів [18] (табл. 7, додаток А1).

Отже, бізнес-процес – це сукупність послідовних, цілеспрямованих і регламентованих видів діяльності, у якій за допомогою управлінського впливу і ресурсів входи процесу перетворюються у виходи – результати процесу, що представляють цінність для споживачів. Водночас управління бізнес-процесами є складним процесом вироблення й реалізації суб'єктом управління управлінських рішень щодо забезпечення високого рівня ефективності бізнес-процесів, що відображається в результатах діяльності підприємства та задоволеності споживачів [25].

Впровадження засад процесного управління базується на виокремленні та групуванні бізнес-процесів, які визначаються галузевою приналежністю суб'єкта господарювання [27, с. 80]. Класифікацію бізнес-процесів підприємства за основними ознаками групування відображено на рис 1.2 [43].



Рисунок 1.2 - Класифікація бізнес-процесів підприємства

Види бізнес-процесів за класифікаційними ознаками подано у табл. 8 додатку А2. До основних відносяться бізнес-процеси, що мають на меті створення доданої вартості підприємства (табл. 9 додатку А2) [31, с. 74]. Як правило, основними бізнес-процесами вважають ті, що описують дослідження і розробки, маркетинг, логістику, виробництво, збут, сервіс тощо [30, с. 52].

Забезпечуючі (допоміжні) бізнес-процеси підприємства (табл. 10 додатку

A2) підтримують інфраструктуру підприємства [44, с. 125]. Третя група бізнес-процесів - процеси управління компанією (табл. 11 додатку A2). Процеси управління є специфічним видом допоміжних бізнес-процесів, які також безпосередньо не формують вартість, але забезпечують функціонування основних та допоміжних бізнес-процесів [38, с. 164]. За допомогою наведеної класифікації бізнес-процесів підприємства сформувано універсальну модель бізнес-процесів, де чітко будуть визначені взаємозв'язки та вплив різних груп бізнес-процесів на остаточний результат діяльності підприємства – прибуток (рис. 2 додатку A2) [16, с. 70]

Кожна з груп бізнес-процесів відіграє свою важливу роль і вносить свою частку в формування вартості підприємства [36, с. 295]. Крім розглянутої класифікації, бізнес-процеси на підприємствах поділяються на більш комплексні групи, характеристику яких подано в табл. 12 додатку A2 [32, с. 136].

Таким чином, бізнес-процес – це набір пов'язаних між собою дій і функцій, які необхідні для виробництва певного результату, що має цінність для зовнішнього або внутрішнього споживача.

## **1.2 Методи оцінювання системи управління бізнес-процесами підприємства**

Оцінка ефективності бізнес-процесів є важливою характеристикою, що відображає результати і можливості підприємства. Щоб ефективно управляти бізнес-процесами підприємства, необхідно проводити оцінку їх стану, оскільки будь-які зміни в умовах або результатах діяльності бізнес-процесів пов'язані з тією чи іншою альтернативою управлінського рішення. Провести оцінку і визначити стан бізнес-процесів підприємства можливо лише в умовах, коли існують відповідні критерії та методики оцінки бізнес-процесів підприємства.

З огляду на зазначене в роботі розглянуто алгоритм визначення критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства, який складається з п'яти

етапів (рис. 3 додатку А3) [59, с. 131]. Для оцінювання ефективності окремих бізнес-процесів застосовується система показників, які характеризують витрати часу та ресурсів на їх забезпечення. Оцінювання результативності здійснюється за критерієм рівня задоволення споживачів (клієнтів) бізнес-процесу. До кількісних показників ефективності відносять тривалість процесу, продуктивність (вихід/вхід), а якісним показником є рівень адаптивності процесу. Основні параметри бізнес-процесів подано в табл. 13 додатку А3 [56, с. 11].

Для забезпечення збігів між розробленою стратегією і бізнес-процесами системи управління ефективністю необхідно реалізувати декілька етапів (рис. 1.3) [32, с. 24].

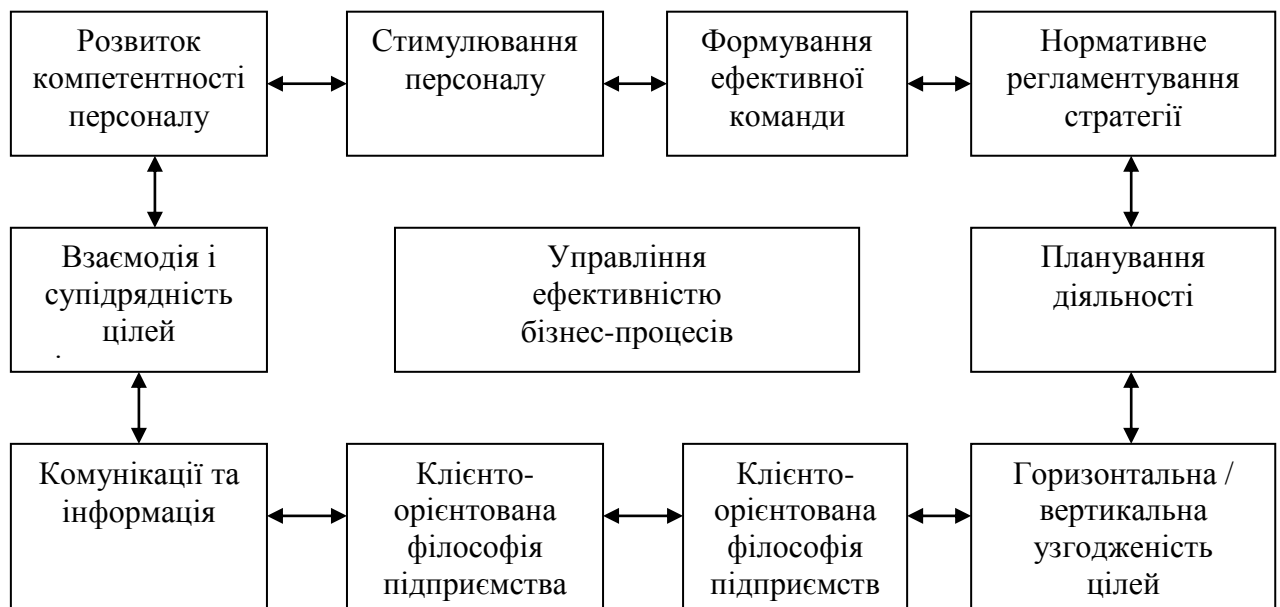


Рисунок 1.3 - Послідовність управління ефективністю бізнес-процесів підприємства

Послідовність управління ефективністю бізнес-процесів носить універсальний характер, тому може бути використана незалежно від специфіки діяльності соціально-економічного формування [23, с. 171].

Важливою умовою виконання наведених вище дій щодо управління ефективністю бізнес-процесів є послідовне здійснення кожного наступного

етапу. Таким чином, сформована команда з професіоналів визначає довгостроковий напрям розвитку підприємства, координує роботу функціональних підрозділів, проводить оцінку показників ефективності бізнес-процесів, перевіряючи їх на відповідність стандартам, а також несе відповідальність за результати впродовж усього управлінського процесу [49, с. 240].

Система управління ефективністю дозволить оцінити стратегічні цілі, а потім і ефективність всіх бізнес-процесів підприємства щодо цілей, керуючи процесом їх досягнення [29, с. 56]. За ефективність кожного бізнес-процесу несе відповідальність посадова особа (власник процесу), звітує перед вищим керівництвом. У його компетенцію входить складання показників оцінки ефективності бізнес-процесів, порівняння результатів з нормативними показниками, відповідальність за хід протікання процесу і результати своєї діяльності.

Виходячи з наданих визначень поняття «управління бізнес-процесами», подана концептуальна модель управління бізнес-процесами та прийняття управлінських рішень на підприємстві, яка представлена на рис. 4 додатку А1 [28, с. 17].

Проведення аналізу представлених факторів є обов'язковою умовою при оцінці показників ефективності бізнес-процесів підприємства роздрібної торгівлі, оскільки сучасне бізнес-середовище, динамічне та багатогранне, впливає на діяльність підприємства. Компоненти, що входять до складу факторів зовнішнього середовища, мають динамічну структуру і визначаються ситуаційно. Фактори внутрішнього середовища впливають саме на потенціал підприємства, виявляючи можливості, що забезпечують його пріоритети.

Характеристика показників в залежності від значення суми коефіцієнтів наведена в табл. 14 додатку А3. [51, с. 110]. Доцільно також звертати увагу на основні групи факторів, що впливають на ефективність бізнес-процесів підприємства (табл. 1.1) [44, с. 43].

Таблиця 1.1 - Фактори впливу на ефективність бізнес-процесів підприємства

Об'єктивні чинники впливу	Суб'єктивні чинники впливу
Вектори державного регулювання	Фінансово-економічні аспекти
Рівень конкурентоспроможності	Рівень цін на матеріали, ресурси
Політична ситуація в країні	Обсяг ресурсів, які трансформуються в результати
Демографічні показники	Кількість функціональних працівників
Ринок збуту	Якість продукції
Рівень інфляції	Автоматизація процесів і інформаційне забезпечення
Реальні доходи населення	Рівень техніки і технології
Сезонність попиту	Система мотивації і заохочення
Конкурентні переваги підприємства	Кваліфікація персоналу

Аналіз наукової літератури [55] дозволив виділити ряд кількісних і якісних показників (індикаторів) оцінки ефективності бізнес-процесів. Узагальненим показником ефективності бізнес-процесів є норма прибутку, так як їх результат обмінюється на гроші споживачів.

Оптимальною є система збалансованих показників, представлена зарубіжними дослідниками як цілісна методика діагностики та управління ефективністю бізнес-процесів діяльності, оскільки її характер унікальний, а залучення сучасних інформаційних технологій дозволяє раціонально використовувати час при описі зв'язку між результатами бізнес-процесів і витратами на їх досягнення [50, с. 186].

Таким чином, система збалансованих показників робить всю стратегію підприємства прозорою для всіх учасників процесу управління, оптимізуючи прямі і непрямі витрати.

## РОЗДІЛ 2.

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ГІЛЕЯ»

#### 2.1. Середовище розвитку бізнес-процесів ТОВ «Гілея»

ТОВ «Гілея» - одне з найбільших транспортних підприємств Хмельниччини, є лідером в області міжнародних автомобільних перевезень вантажів. Перевага ТОВ «Гілея» в великому досвіді здійснення міжнародних перевезень, наявності найсучаснішого рухомого складу, укомплектованого автомобілями та напівпричепами провідних зарубіжних виробників і висококваліфікованим персоналом.

Підприємство має в своєму розпорядженні більш ніж 60 одиниць транспорту, здатного перевозити будь-які вантажі в країни Європи, СНД і т.д. ТОВ «Гілея» має матеріальні склади по обробці консолідованих вантажів. ТОВ «Гілея» надає митні послуги з приймання, зберігання, митної обробки вантажів на термінал - комплексі і по їх доставці кінцевому одержувачу, як під митним контролем так і після проходження митного кордону. ТОВ «Гілея» на своїй території має:

- підрозділ митного оформлення;
- місце доставки товарів автомобільним транспортом;
- майданчик для зберігання негабаритних вантажів, автомобілів, с/г техніки площею 600 м<sup>2</sup>;
- склади тимчасового зберігання площею 415 м<sup>2</sup>.

ТОВ «Гілея» має в своєму розпорядженні потужну виробничо-технічну базу з висококваліфікованими фахівцями, що дозволяє підтримувати рухомий склад в прекрасному експлуатаційному стані.

ТОВ «Гілея» пропонує клієнтам широкий спектр послуг технічного обслуговування, діагностики та ремонту вантажних автомобілів Мерседес-Бенц, Вольво, ІВЕКО і інших марок, а також напівпричепів Кроне, Шмітц,

Кегель.

На ТОВ «Гілея» застосовується лінійний тип організаційної структури. Лінійний тип організаційної структури управління характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління (рис. 2.1).

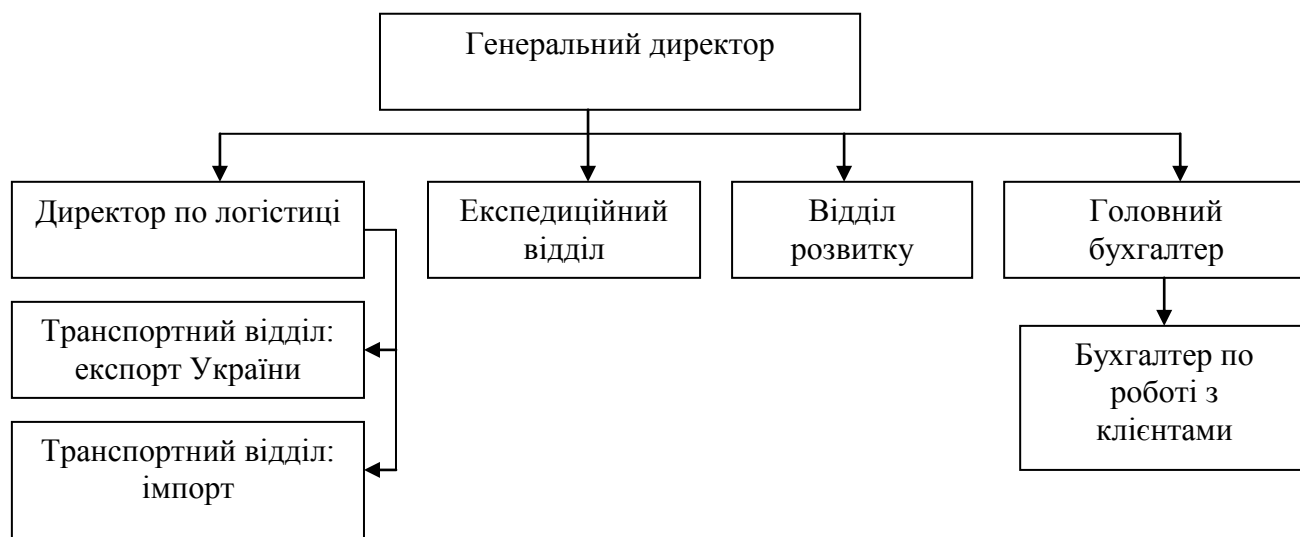


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Гілея»

Для характеристики ефективності діяльності підприємства, доцільно також використати аналіз основних техніко – економічних показників ТОВ «Гілея» (табл. 15 додатку В1). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва (додатки Б3), форма № 1 «Баланс» (додатки Б1-Б2).

З табл. 15 додатку В1, видно, що чистий дохід підприємства у 2018 р. порівняно з 2014 р. збільшився на 112,6 %. Середньоспискова чисельність працівників протягом 2014-2018 рр. мала змінний характер. Середньорічний виробіток одного працівника у 2018 р. порівняно з 2014 р. збільшився на 128,0 %, або на 687,6 грн. Це пояснюється тим, що середньоспискова чисельність працівників зростала швидшими темпами ніж чистий дохід. Аналогічних змін зазнав і середньорічний виробіток робітника. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання фонду оплати праці.

У цілому за останні п'ять років фонд оплати праці збільшився на 81,6.

Відповідних змін зазнала і середньомісячна заробітна плата.

Зміна собівартості реалізованих послуг ТОВ «Гілея» пов'язана зі зміною обсягу наданих послуг. Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу дещо вищі, ніж темпи зростання собівартості, що, безумовно, є позитивним явищем. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції.

Протягом 2014-2018 рр. підприємство отримувало прибутки. У 2018 р. порівняно з 2014 р. чистий прибуток збільшився на 89,2%. У 2018 р. порівняно з 2014 р. зменшилась рентабельність послуг – на 2,7. Відповідно рентабельність продажу у 2018 р. порівняно з 2014 р. зменшилась на 10,7 %.

Середньорічна вартість основних засобів протягом досліджуваного періоду зросла з 18845,4 тис. грн. у 2014 р. до 25376,5 тис. грн. у 2018 р. Фондовіддача у 2017 р. порівняно з 2016 р. зменшилась на 14,9 %, а у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшилась на 21,1 %. Це свідчить про те, що у 2018 р. основні засоби використовувалися на повну потужність.

Проаналізувавши основні техніко-економічні показники, можна сказати, що підприємство є прибутковим, внаслідок збільшення обсягу виробництва.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ «Гілея» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу ТОВ «Гілея» за 2014-2018 рр.

Категорії персоналу	Дані по рокам					Відхилення 2018 р. від 2016 р. (+, -), осіб
	2014	2015	2016	2017	2018	
Чисельність персоналу, всього, осіб, з них:	89	85	94	84	83	-6
- керівники	5	5	5	5	5	-
- спеціалісти	10	9	9	9	9	-1
- виробничий персонал	74	71	78	70	69	-5

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ТОВ «Гілея» (табл. 2.1), можна зробити висновок, що переважну частину працівників ТОВ «Гілея» становить виробничий персонал (водії). Загалом, чисельність працівників зменшилась у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 11 осіб.

Для кращої наочності динаміку структури персоналу ТОВ «Гілея» відобразимо графічно (рис. 2.2). Слід зазначити, що в цілому структурний склад працівників ТОВ «Гілея» істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників протягом 2014-2018 рр. збереглися.

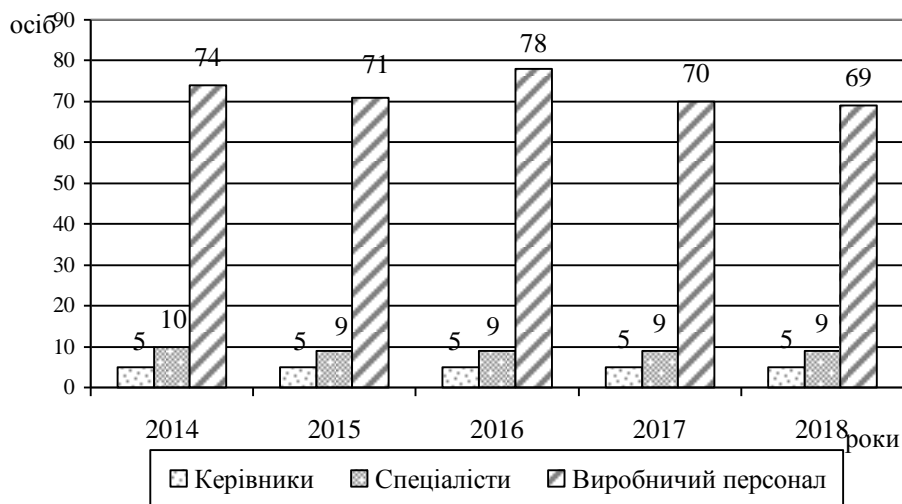


Рисунок 2.2 - Динаміка чисельності ТОВ «Гілея» за 2014-2018 рр.

Розглянемо показники ефективності використання оборотних активів ТОВ «Гілея» за 2014-2018 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка показників ефективності використання оборотних активів ТОВ «Гілея» за 2014-2018 рр.

Показник	2014 р	2015 р	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. від 2014 р. (+, -)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	47801	69462	81743,9	87466,0	101646,0	53845,0
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	18985,0	21355,5	24282,0	26426,5	33872,0	14887,0
Валовий прибуток, тис. грн.	7456,0	12597,0	5347,7	4655,0	8669,0	1213,0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,52	3,25	3,37	3,31	3,0	0,48
Рентабельність/ збитковість оборотних активів,%	18,88	38,14	17,42	17,35	20,0	1,12
Період обороту оборотних активів, днів	142,9	110,8	106,8	108,8	120,0	-22,9

З табл. 2.2 видно, що ефективність управління оборотними активами

знижується. Якщо в 2016 р. оборотні активи в середньому здійснювали один оборот протягом 106,8 днів, то в 2018 р. - протягом 120,0 днів. Причиною такої тенденції є нестабільний рівень оборотних активів.

Дослідження змін результатів коефіцієнта оборотності активів (трансформації) та тривалості оборотності активів ТОВ «Гілея» подано на рис.2.3.

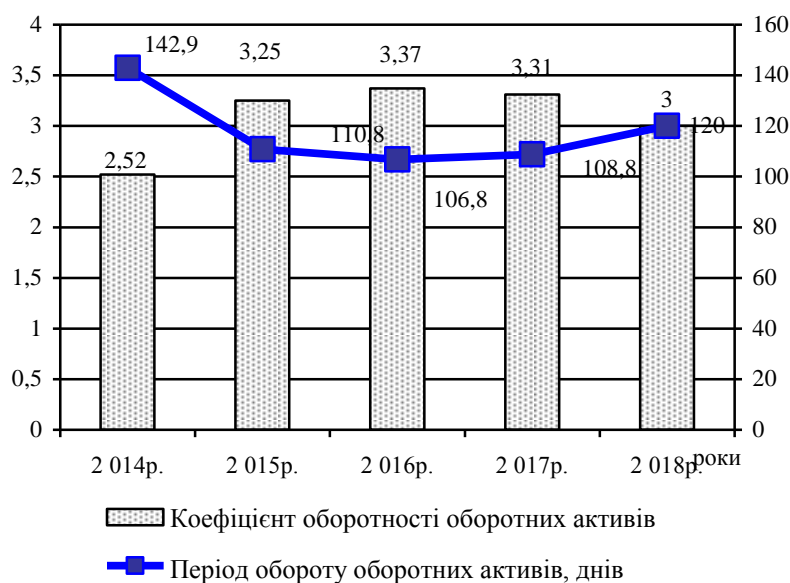


Рисунок 2.3 - Зміни результатів коефіцієнта та тривалості оборотності оборотних активів ТОВ «Гілея» за 2014-2018 рр.

Протягом 2014-2018 рр. спостерігаються коливання показника рентабельності активів. Рентабельність оборотних активів у 2018 р. порівняно з 2014 р. збільшилась на 1,12 %. Це означає, що 1,12 грн чистого прибутку припадає на 1 грн вкладених активів (інвестицій). На зміну даного показника вплинуло зміна рентабельності наданих послуг та зміна оборотності оборотних активів ТОВ «Гілея».

Отримані зміни даних фінансових показників (рис. 2.3) мають негативну тенденцію результатів за 2014-2018 рр., результат коефіцієнта оборотності оборотних активів протягом аналізованого періоду зменшується; тривалість оборотності оборотних активів, навпаки, збільшується. На основі отриманих даних було здійснено детальний аналіз напрямів діяльності, оцінку їх стану як

передумови прийняття рішень для проведення діагностики бізнес-процесів.

На кожному етапі є специфічні групи ризиків, які впливають на процес розвитку бізнес-процесів. Основою вироблення певних управлінських впливів в системі менеджменту бізнес-процесів є їх оцінка, що здійснюється в інформаційно-контрольному блоці [47, с. 249].

З метою проведення оцінки бізнес-процесів ТОВ «Гілея» при формуванні показників будемо ґрунтуватись на наступному: по-перше, оцінювання бізнес-процесу проводити за окремими процесами; по-друге, параметрами оцінки процесів виділити важливість, витрати та якість, ґрунтуючись на основних теоретичних положеннях методу ФВА. Підхід до обґрунтування параметрів оцінки бізнес-процесів ТОВ «Гілея» представлено на рис. 4 додатку В1.

Вихідні дані для оцінки бізнес-процесів ТОВ «Гілея» на узагальненому рівні представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Вихідна інформація для оцінки бізнес-процесів ТОВ «Гілея»

Показники	Період	Значення
Чистий прибуток, тис. грн.	2017	4586
	2018	6783
Рентабельність послуг, %	2017	5,54
	2018	7,3
Питома вага активної частини, %	2017	90,0
	2018	90,8
Обсяг перевезень, тис.т.	2017	57,5
	2018	60,5
Кількість невинуватених претензій, од	2017	4
	2018	3
Кількість вчасно неоплачених рахунків, од.	2017	22
	2018	24

Основою для встановлення показників оцінки бізнес-процесів пропонується їх перелік, який використовується для вибору клієнтів для індивідуального обслуговування в роботі, а саме: виконання плану перевезень, рівень рентабельності, темп росту прибутку, питома вага активної частини, тривалість співробітництва, кількість вчасно неоплачених рахунків, обслуговування власним чи залученим рухомим складом, кількість невинуватених претензій.

Оскільки бізнес-процесами ТОВ «Гілея» є процеси надання транспортних послуг визначеним клієнтам, то їх оцінку можна здійснювати на основі даних показників, однак з певними уточненнями враховуючи специфіку реалізації рангового методу.

Основою для встановлення показників оцінки бізнес-процесів пропонується їх перелік, який використовується для вибору клієнтів для індивідуального обслуговування в роботі, а саме: виконання плану перевезень, рівень рентабельності, темп росту прибутку, питома вага прибутку в загальному обсязі прибутку ТОВ «Гілея», тривалість співробітництва, кількість вчасно неоплачених рахунків, обслуговування власним чи залученим рухомим складом, кількість невиправданих претензій. Оскільки бізнес-процесами ТОВ «Гілея» є процеси надання транспортних послуг визначеним клієнтам, то їх оцінку можна здійснювати на основі даних показників, однак з певними уточненнями враховуючи специфіку реалізації рангового методу.

Оцінка відповідності між нормативними та фактичними рангами здійснюється шляхом визначення кількісної характеристики ступеню їх схожості на основі коефіцієнта рангової кореляції Спірмена ( $S_i$ ) та коефіцієнту інверсії ( $M_i$ ). Коефіцієнт Спірмена враховує розбіжності у відхиленнях показників [45, с. 342]:

$$S_i = 1 - \frac{6 \cdot \sum Y_j^2}{k \cdot (k-1)}, \quad (2.1)$$

де  $Y_j$  – різниця між фактичним і нормативним рангом за показниками,  $j=1, \dots, k$ ;

$k$  – кількість показників.

Коефіцієнт інверсії ( $M_i$ ) оцінює порушення нормального порядку визначення рангів і розраховується за формулою:

$$M_i = 1 - \frac{4 \cdot \sum V_j}{k \cdot (k-1)}, \quad (2.2)$$

де  $V_j$  – наявність інверсії за показниками.

Коефіцієнт, що характеризує рівень функціонування бізнес-процесів, розраховується за формулою:

$$K_i = \frac{(1 + S_i) \cdot (1 + M_i)}{4} \quad (2.3)$$

Визначаємо фактичні ранги. Результати представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Фактичні ранги показників оцінки бізнес-процесів ТОВ «Гілея»

Показники	Нормативний ранг	Фактичний ранг
Чистий прибуток, тис. грн.	1	4
Рентабельність послуг, %	2	2
Питома вага активної частини, %	3	1
Обсяг перевезень, тис.т.	4	6
Кількість невиправданих претензій, од	5	5
Кількість вчасно неоплачених рахунків, од.	6	3

Розраховуємо коефіцієнт Спірмена, коефіцієнт інверсії та коефіцієнт, що характеризує рівень функціонування бізнес-процесів. Так, значення даних коефіцієнтів по бізнес-процесу надання транспортної послуги ТОВ «Гілея» становитимуть:

$$S = 1 - \frac{6 \cdot 26}{6 \cdot (36 - 1)} = 0,257$$

$$M = 1 - \frac{4 \cdot 5}{6 \cdot (6 - 1)} = 0,334$$

$$K = \frac{(1 + 0,257) \cdot (1 + 0,334)}{4} = 0,419$$

Результати узагальненої оцінки бізнес-процесів представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Оцінка рівня функціонування бізнес-процесів

Показники	Дані
Коефіцієнт Спірмена	0,257
Коефіцієнт інверсії	0,334
Коефіцієнт, що характеризує рівень функціонування бізнес-процесів	0,419

Співвідношення між фактичними та нормативними рангами представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Співвідношення між фактичними та нормативними рангами показників оцінки бізнес-процесів ТОВ «Гілея»

Показники	Відхилення рангів	
	$Y_1$	$Y_1^2$
Чистий прибуток, тис. грн.	3	9
Рентабельність послуг, %	0	0
Питома вага активної частини, %	-2	4
Обсяг перевезень, тис.т.	2	4
Кількість невиправданих претензій, од	0	0
Кількість вчасно неоплачених рахунків, од.	-3	9
Всього	0	26

На основі значень важливості здійснюється порівняння результатів кожного з аналізованих процесів. Виходячи з того, що результати процесів вищі за суму результатів членів послідовності, то ступінь важливості повинна бути збільшена. Важливість процесів надання транспортних послуг ТОВ «Гілея» з урахуванням результатів функціонування представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Результати оцінки важливості процесів

Процес	Код процесу	Показник важливості
Прийняття замовлення	A11	0,573
Оформлення договору	A12	0,578
Розробка маршруту	A13	0,576
Вибір рухомого складу	A14	0,573
Оформлення ТТД	A15	0,566
Вибір ВРМ	A16	0,569
Розрахунок тарифу	A17	0,584
Виїзд водія на лінію	A21	0,801
Прибуття до споживача	A22	0,771
Навантаження вантажу	A31	0,575
Переміщення вантажу	A23	0,906
Розвантаження вантажу	A32	0,579
Повідомлення про виконання замовлення	A33	0,344

Процесна модель організації – це формалізований опис системи бізнес-процесів у цілому на ТОВ «Гілея». Такий опис має наступні етапи виконання:

1. Опис бізнес-процесу найвищого рівня (гіперпроцес).
2. Розбиття гіперпроцесу на процеси нижчого рівня - макропроцеси.

3. Розбиття макропроцесів на процеси першого рівня.
4. Розбиття процесів першого рівня на підпроцеси необхідну кількість разів.
5. Розбиття підпроцесів на процедури.
6. Опис дій в кожній процедурі.

Назва гіперпроцесу ТОВ «Гілея» відповідає його призначенню, і, згідно з вимогами стандарту, може бути сформульована як: «Надавати послуги з перевезення вантажів». Входами процесу є вантажі, що потребують перевезення, фінансові ресурси, які витрачаються на придбання інших ресурсів, потрібних для роботи підприємства, інформація для постачальників вантажів, інформація від споживачів послуги (замовників). В результаті виконання певної роботи на виході з процесу маємо перевезені вантажі, інформацію для замовників (споживачів), інформацію для постачальників вантажів [60, с. 14].

Процес «Виконувати перевезення вантажів» відображає основну діяльність підприємства «Виконувати перевезення вантажів». Входами процесу є вантажі, що підлягають перевезенню. Виходами процесу є перевезені вантажі, а також інформація для споживачів та постачальників, персонал, кваліфікація якого має бути підвищена. Механізмами реалізації цього процесу виступають справні ДТЗ (відремонтовані та заправлені) та інші елементи інфраструктури, персонал відповідної кваліфікації, керівництво різних рівнів.

За результатами оцінки найбільш важливими процесами є переміщення вантажу, виїзд водія на лінію, прибуття до споживача, а найменш важливим процесом є повідомлення споживача про виконання замовлення.

Отже, виникає необхідність виокремлення та формалізації основних важелів ефективності бізнес-процесів автотранспортних підприємств, що мають бути враховані при їх реалізації. Оскільки специфіка діяльності автотранспортного підприємства належить до сфери послуг, то, відповідно, доцільним є визначення таких факторів досягнення ефективності бізнес-процесів, що відповідатимуть критеріям ділової активності автотранспортного підприємства за всіма напрямками.

## **2.2. Сучасний стан формування та механізм реалізації системи управління бізнес-процесами ТОВ «Гілея»**

У сучасній системі управління бізнес-процесами безперебійна система транспортних комунікацій є матеріальною основою, без якої досягнення стійкого економічного зростання у державі неможливе. В Україні транспортна діяльність робить суттєвий внесок у створення валової доданої вартості. Водночас вітчизняна транспортна система значно відстає від світових аналогів.

Формування та механізм реалізації системи управління бізнес-процесами ТОВ «Гілея», як одному з найбільших АТП м. Хмельницького. Основним видом діяльності ТОВ «Гілея» є виконання міжнародних перевезень вантажів. Крім цього підприємство займається виконанням експедиційних послуг, навантажувально-розвантажувальних робіт, виконує роботи по ремонту та технічному обслуговуванню транспортних засобів.

На сьогоднішній день парк рухомого складу є широко спектральним і включає базові автомобілі і спеціалізовані, серед яких є власні та орендовані. В його склад входять бортові вантажні автомобілі та автомобілі-фургони різної вантажопідйомності. Завдяки широкому модельному ряду рухомого складу підприємство надає послуги за різними видами перевезень, проте внаслідок жорсткої конкуренції деякі з них стають нерентабельними [1, с. 14].

. На сьогодні існують певні підходи щодо оцінки важливості, при цьому їм притаманний певний суб'єктивізм та неможливість отримання кількісних оцінок. Тому питання розробки методичного забезпечення щодо оцінки важливості процесів потребує нагального вирішення.

Транспортний процес – це переміщення товарів (вантажів) від місця його виробництва до місця споживання.

Транспортний процес, як будь-який виробничий, складається з окремих частин (елементів), що виконуються послідовно:

1. Навантаження вантажів у транспортний засіб у пункті відправлення.
2. Переміщення вантажів між пунктами відправлення і призначення.

3. Розвантаження вантажів з транспортного засобу в пункті призначення.

Кожний із зазначених елементів складається з операцій і робіт, які здійснюються в ході підготовки організацій і виконання перевезень.

Основним елементом є переміщення вантажів, всі інші елементи підпорядковані йому.

Циклічний транспортний процес можна розглядати подвійно:

- 1) з погляду операцій з транспортними засобами;
- 2) з погляду операцій з предметами перевезень.

Навантаження вантажів містить у собі роботи з підготовки вантажів до відправлення, сортування його по одержувачах і напрямках, навантаження в транспортні засоби, закріплення, ув'язування, зважування, оформлення транспортної документації на вивіз вантажів.

Переміщення вантажів відбувається на основі вибору типу транспортного засобу, визначення маршруту руху, забезпечення безпеки руху й схоронності вантажів під час перевезення, саме переміщення вантажів, забезпечення усунення технічної несправності транспортного засобу, організації заправки на шляху, організації контролю за рухом транспортного засобу.

Розвантаження вантажів складається з таких операцій:

- 1) ознайомлення вантажоодержувача з товарно-транспортним документом і відповідним їм вантажем;
- 2) зважування або визначення об'єму прибулого вантажу;
- 3) виявлення можливого псування або втрат вантажу;
- 4) підготовка вантажу до розвантаження;
- 5) оформлення товарно-транспортної документації з прийому вантажу вантажоодержувачем. Приклад заповненого відривного аркуша та корінця № 1 наведено на рисунку 5 додатку В1.

Процес перевезення вантажів на ТОВ «Гілея» охоплює велику кількість учасників транспортного процесу й повинен розглядатися комплексно на основі технології, погодженої всіма сторонами і яка базується на нормативних документах або результатах інженерної підготовки перевезень (рис. 2.4).

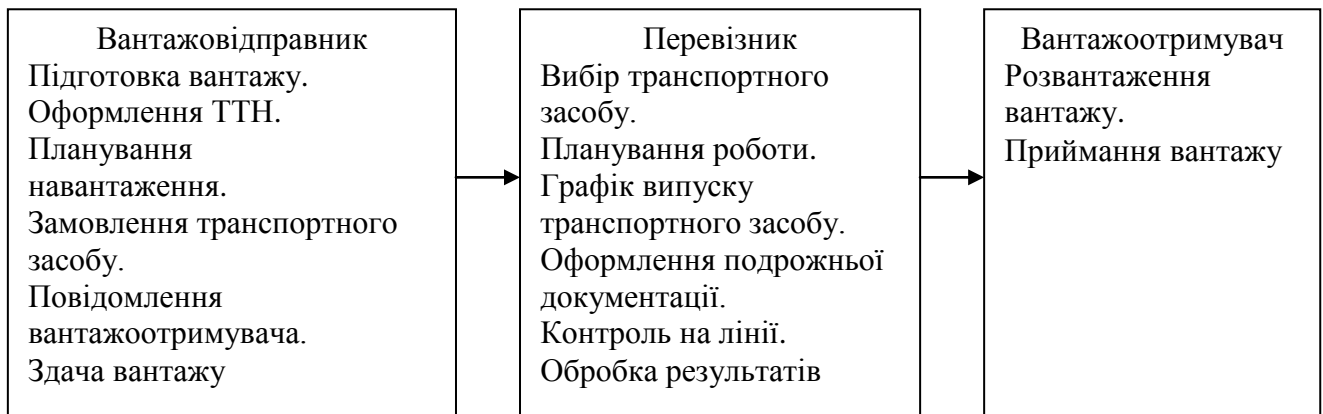


Рисунок 2.4 - Основні етапи технологічного процесу перевезень на ТОВ «Гілея»

Розробка технологічного процесу перевезень вантажів здійснюється в наступній послідовності:

- 1) встановлення нормованих характеристик перевезення (розрахункова швидкість руху, час виконання навантажувально-розвантажувальних робіт, графік або інтенсивність подачі транспортних засобів, добовий або погодинний обсяг перевезень і т.п.);
- 2) вибір маршруту й технології виконання перевезень;
- 3) розробка технологічної документації;
- 4) визначення методів контролю якості й безпеки виконання перевезень;
- 5) аналіз характеристик технологічного проекту, що повинен підтвердити виконання нормованих показників, забезпечення безпеки і якості перевезень;
- 6) затвердження технологічного проекту керівним складом транспортного підприємства.

Процес доставки вантажу можна представити у вигляді окремих взаємозалежних операцій, що виконуються на кожному етапі.

Залежно від змісту роботи, пов'язані з доставкою вантажів, класифікують в такий спосіб:

1. Контрольно-облікова операція передбачає оформлення документів, пошук конкретного вантажного місця, огляд вантажів, пломбування й т.п.

2. Строповочна операція - передбачає кріплення і відкріплення штучних вантажів при їх перевантаженні краном.

3. Вантажна операція - пов'язана з підйомом і опусканням вантажу за допомогою навантажувально-розвантажувальних машин (НРМ).

4. Операція переміщення - переміщення вантажу НРМ.

5. Допоміжна операція - пов'язана з додатковими роботами, які необхідно виконати перед або після навантаження вантажів (відкриття кришок, закриття брезентом і т.п.).

6. Транспортна операція - містить у собі рух транспортного засобу з вантажем і без нього.

Для ретельного пророблення процесу виконання перевезень у конкретних умовах розробляють транспортно-технологічні схеми, які узгоджують з відправником вантажу й вантажоодержувачем (табл. 2.9).

Вдосконалення бізнес-процесів ґрунтується на їх оцінці та аналізі. Показники системи менеджменту, нами були визначені шляхом аналізу інформації та даних про фактичну реалізацію процесів особами, відповідальними за їх здійснення.

Таблиця 2.9 - Транспортно-технологічна схема доставки товарів у тарі-обладнанні

Найменування операції	Складська, контрольна-облікова	Вантажна, переміщення	Транспортна	Вантажна, контрольна-облікова, складська
Виконувані роботи	Упаковка товару, укладання в пакет, облік надходження, нагромадження	Облік відвантаження, навантаження	Перевезення	Розвантаження, облік надходжень, укладання
Спосіб виконання	Вручну	Механізовано	Механізовано	Вручну
Виконавці	Вантажник складу, комірник	Водій електрокара	Водій АТЗ	Вантажник магазину, комірник

Отже, якщо показник якості процесу не досягає запланованого рівня, то за результатами аналізу причин, відповідальними особами встановлюються

певні заходи щодо його вдосконалення. Оцінку запроваджених заходів розглянемо у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Оцінка результативності проведених заходів стабілізації бізнес-процесів на ТОВ «Гілея»

Коефіцієнт	Формула для розрахунку	Нормативне значення	Реінжиніринг стабілізації бізнес-процесів			
			2017	2018	абсолютне відхилення, од	відносне відхилення, %
Коефіцієнт делегування обов'язків ( $K_{до}$ )	Кількість функцій відповідного /кількість функцій виконавця проц.	0,2-0,4	0,45	0,32	-0,13	29
Коефіцієнт дублювання обов'язків відповідальності за бізнес-процес ( $K_{дов}$ )	Кількість відповідальних осіб/кількість процесів	1-2	2,8	0,9	-1,9	68
Коефіцієнт дублювання бізнес-процесів ( $K_{д}$ )	Кількість дубльованих бізнес-процесів/ загальна їх кількість	0,7-0,8	0,83	0,85	0,02	3
Коефіцієнт паралельності бізнес-процесів ( $K_{пр.п}$ )	Кількість паралельних процесів/ загальна кількість функцій	0,2-0,3	0,5	0,3	-0,2	40
Коефіцієнт послідовності бізнес-процесів ( $K_{пс.п}$ )	Кількість послідовних процесів/ загальна кількість функцій	0,4-0,5	0,66	0,45	-0,21	32
Коефіцієнт актуалізації ( $K_A$ )	Кількість не обхідних процесів / загальну кількість фактичних процесів	0,9-1	0,58	1,00	0,42	73

Для вдосконалення бізнес-процесів і операцій керівництвом використовуються узагальнені значення показників системи менеджменту

процесів. Можливості щодо вдосконалення бізнес-процесів реалізуються шляхом порівняльної оцінки досягнутих показників системи менеджменту з цілями, визначеними у політиці у сфері якості [8, с. 61].

Отже, результатом реінжинірингу бізнес-процесів управління підприємства за всіма запропонованими показниками є позитивний, а саме: делегування обов'язків зменшилося. дублювання бізнес-процесів встановилося на допустимому рівні.

Послідовність процесів зменшилася на 23-24%, та актуальність запропонованих процесів збільшилася на 27-29%, що свідчать про ефективність проведених заходів та доцільність їх виконання.

Реалізація різних проектів реінжинірингу для підприємства дозволила на 20% зменшити бізнес-процеси та вдосконалити близько 40% процесів і функціональних обов'язків персоналу.

Результати прогнозної бальної оцінки представлені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Прогнозна бальна оцінка результативності бізнес-процесів ТОВ «Гілея» на 2019 рік

Коефіцієнт	Реінжиніринг стабілізації бізнес-процесів	
	2019 прогноз	бали
Коефіцієнт делегування обов'язків ( $K_{до}$ )	0,32	5
Коефіцієнт дублювання обов'язків відповідальності за бізнес-процес ( $K_{дов}$ )	0,90	10
Коефіцієнт дублювання бізнес-процесів ( $K_{д}$ )	0,85	15
Коефіцієнт паралельності бізнес-процесів ( $K_{пр.п}$ )	0,30	10
Коефіцієнт послідовності бізнес-процесів ( $K_{пс.п}$ )	0,45	10
Коефіцієнт актуалізації ( $K_{а}$ )	1,0	20
Сумарна рейтингова оцінка балів прогноз	3,8	70

На підставі проведених досліджень, вдосконалення бізнес-процесів управління на рівні підприємства, спрогнозовано фінансовий потенціал та рентабельність після проведеного поступового реінжинірингу бізнес-процесів.

На основі запропонованої методики матриці визначення певного виду реінжинірингу бізнес-процесів управління, визначено позитивні тенденції розвитку ТОВ «Гілея», здійснивши оцінювання виробничо-комерційної діяльності підприємства, а саме, фінансового стану та рівня результативності бізнес-процесів управління.

З метою визначення стану формального опису бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах здійснено опитування менеджменту підприємств. Таке опитування проводилось за допомогою анкетування на визначених підприємствах. Серед них є великі підприємства з іноземними інвестиціями і іноземними власниками, а також вітчизняні підприємства з українськими власниками, в тому числі з державною часткою власності.

Для отримання інформації про бізнес-процеси на підприємствах було визначено шість запитань. Опитування проводилось тільки щодо одного з підрозділів підприємства, тому отримані результати не стосуються усього підприємства. Наявний формальний опис існуючих бізнес-процесів вибирався в анкетуванні з таких способів: стандарт – це текстовий опис процесу з послідовністю виконання кожної дії, блок-схема – опис процесу і його дій за допомогою блок-схем та напрямків і послідовності виконання дій, правила – текстовий опис дій з узагальненими твердженнями, маршрутна карта – послідовний опис операцій з терміном виконання кожної операції. Маршрутні карти найчастіше використовуються в виробничих відділах машинобудівних підприємств.

Середня кількість етапів в бізнес-процесах покаже складність цих процесів. Відповідь на питання щодо наявності черг допоможе зрозуміти експертам чи ефективно організовано бізнес-процес чи ні, враховуючи що неефективним процесом є такий, який створює черги.

Останнє запитання в анкеті стосувалось змін, які хочуть запровадити у даних підрозділах підприємства. Були запропоновані наступні зміни, які при описі бізнес-процесу за допомогою мереж Петрі, можуть бути впроваджені:

- скорочення часу виконання конкретного бізнес-процесу, як спосіб

прискорення виконання;

- зменшення кількості етапів в бізнес-процесі, як засіб для спрощення процесу;

- зменшення черги, що в результаті повинно привести до покращення обслуговування як внутрішніх замовників так і зовнішніх для певного відділу підприємства.

Проведене анкетування на ТОВ «Гілея» дало змогу вивчити існуючий стан опису бізнес-процесів на підприємстві. Результати дослідження відображено в табл.2.12.

Таблиця 2.12 - Інформація про бізнес-процеси на ТОВ «Гілея»

Показники	ТОВ «Гілея»
Середня кількість бізнес-процесів	5
Кількість формально описаних	2
Спосіб формального описування бізнес-процесів	Правила
Середня кількість етапів в бізнес-процесах	11
Наявність черг очікування на здійснення операції в існуючих бізнес-процесах	Так
Необхідні зміни в бізнес-процесах	Скорочення часу виконання

Отримана інформація дає можливість проаналізувати наявний стан формального опису існуючих бізнес-процесів на підприємствах і надати рекомендації щодо кроків для їх покращення в заданому напрямку.

Сучасні підприємства з метою постійного покращення своєї операційної роботи повинні вдосконалювати та оптимізувати усі бізнес-процеси. Для успішної конкурентної боротьби, збільшення прибутку, завоювання та утримання споживачів, такі вдосконалення мають мати постійний характер і бути інтегрованими в щоденну операційну діяльність. Постійні вдосконалення також мають проходити на усіх рівнях управління і в усіх бізнес-процесах на підприємстві.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ГІЛЕЯ»

### 3.1. Формування бізнес-процесної моделі автотранспортного підприємства

Сучасні підприємства, у тому числі підприємства автомобільного транспорту, функціонують в умовах, що мають тенденцію до постійних змін. Перш за все це проявляється у посиленні конкуренції, прискоренні інновацій, уповільненні темпів економічного зростання. Засобом адаптації до цих умов є система управління, яка має бути орієнтована на більш повне задоволення потреб і вимог споживачів та отримання прибутків, ухвалення рішень відповідно до складності і швидкості змін зовнішнього середовища. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває використання процесного підходу до управління, оскільки він дозволяє орієнтуватись на споживача, бізнес-процеси, менеджмент бізнес-процесів [33, с. 233].

Необхідність опису процесів підприємства пов'язане, перш за все, з формуванням системи менеджменту якості відповідно до вимог МС серії ISO, коли одним з принципів управління якістю визначається використання процесного підходу («бажаний результат досягається більш ефективно, коли відповідними ресурсами і видами діяльності управляють як процесами»). Відповідно до стандарту ISO 9001:2000 процеси підприємства виділяють за видами діяльності (управлінська; регулювання ресурсів; виробнича; контроль, вимірювання, аналіз і поліпшення): процеси управління, процеси менеджменту ресурсів, процеси з випуску продукції, процеси вимірювання і моніторингу.

Проаналізувавши склад цих процесів, можна відзначити декілька дискусійних моментів: по-перше, коректність виділення об'єктів управління під час обґрунтування складу процесів управління та процесів менеджменту ресурсів (наприклад, віднесення до процесів управління процесів управління

фінансами, а процесів управління персоналу – до процесів менеджменту ресурсів, при цьому не враховується необхідність управління іншими видами ресурсів підприємства); по-друге, необґрунтованим залишається визначення зазначених видів діяльності (чому, наприклад, не враховується інвестиційна або комерційна діяльність, оскільки вони також впливають на забезпечення якості продукції, задоволення споживача та створення цінності) [47, с. 70].

Не зважаючи на наявність суперечливих моментів, цей підхід до ідентифікації процесів підприємства покладений в основу та отримав подальший розвиток у багатьох процесних моделях: моделі життєвого циклу продукції, 13-процесній моделі, 8-процесній моделі, моделі створення цінності тощо. При цьому у цих моделях вже фігурує поняття «бізнес-процес».

Метою даного заходу є обґрунтування підходу та формуванні бізнес-процесної моделі автотранспортного підприємства. Основною причиною відсутності єдиної класифікації та чіткої моделі бізнес-процесів є неоднозначне розуміння цієї категорії. Якщо бізнес-процесами називають будь-які види діяльності в роботі організації, тоді опису підлягають всі процеси без виключення. Коли під бізнес-процесом розуміють цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, які за окремою технологією перетворюють входи у виходи, що становить цінність для споживача, то використовується модель створення цінності. У тому випадку, коли ознакою бізнес-процесу визначається забезпечення отримання доходу або економічної вигоди підприємством, то доцільно виділяти бізнес-процеси за моделлю життєвого циклу. У зв'язку з цим необхідно встановити основні характеристики бізнес-процесів та їх відмінності порівняно з іншими процесами підприємства [35, с. 118].

Основними ознаками бізнес-процесів є: сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, що розглядаються як ланцюжок «постачальник–споживач»; трансформація ресурсів у результати (продукт, послугу); наявність входу та виходу; повторюваність у часі (періодичність, циклічність); створення цінності для споживача; основна мета функціонування

– задоволення потреб споживача (створення продукту/послуги) та потреб підприємства (отримання прибутку); наявність внутрішніх і зовнішніх споживачів.

Отже бізнес-процесами є процеси, що створюють цінність для споживача та забезпечують отримання прибутку, тоді можна зробити висновок, по-перше, про некоректність розуміння під бізнес-процесами абсолютно всіх процесів підприємства, по-друге, під час моделювання таких процесів можна використовувати або модель життєвого циклу, або модель створення цінності. При цьому формування цих моделей передбачає виділення у складі бізнес-процесів основних та допоміжних (або забезпечуваних) їх видів [2, 3, 5–8].

Кожен з основних або допоміжних бізнес-процесів складається із сукупності окремих процесів (підпроцесів), які, в свою чергу, деталізуються на певні операції.

Під час формування процесної моделі підприємства одним з основних завдань є саме встановлення видів бізнес-процесів, а також складу їх окремих процесів та операцій. Під час формування бізнес-процесної моделі автотранспортного підприємства пропонується ґрунтуватись на поєднанні основ клієнтоорієнтованого та ресурсного підходів. Це обумовлено такими причинами: по-перше, необхідність задоволення індивідуальних вимог кожного споживача (кількість основних бізнес-процесів (процесів надання транспортних послуг) буде рівним кількості клієнтів); по-друге, доцільність виділення допоміжних бізнес-процесів, які забезпечують реалізацію основних (головною умовою реалізації бізнес-процесу є наявність певних видів ресурсів, які поступають на вхід та шляхом певної трансформації перетворюються у вихід).

Управлінський підхід до управління якістю бізнес-процесів декларується ДСТУ ISO 9001:2000, основними задачами якого є: встановлення цілей управління, визначення ресурсів, формування системи менеджменту та встановлення показників досягнення цілей. При цьому, на відміну від технологічної концепції, даний підхід передбачає наявність суб'єкта управління – власника процесу – «посадова особа або колегіальний орган управління, що

має у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для виконання процесу, і що несе відповідальність за результат процесу» [9, с.18]. Порівняльна характеристика управлінського та технологічного підходів до управління якістю бізнес-процесів представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Характеристика підходів до управління якістю бізнес-процесів

Ознака порівняння	Технологічний підхід	Управлінський підхід
Визначення бізнес-процесу як об'єкту управління	Бізнес-процес розглядається по аналогії з виробничим технологічним процесом, де на вході поступають ресурси, що у результаті перетворення, на виході приймають форму у вигляді продукції або послуги.	Бізнес-процес розглядається як діяльність по забезпеченню досягнення заданого результату або певної мети, на вході якого – вимоги, що пред'являються процесу, а на виході – ступінь задоволення цих вимог.
Характеристика суб'єкту управління	Особа, що виконує опис, регламентацію та оптимізацію бізнес-процесів.	Власник процесу - посадова особа або колегіальний орган управління, що має у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для виконання процесу, і що несе відповідальність за результат процесу.
Особливості управління	Менеджмент бізнес-процесів полягає в їх описі, регламентації та оптимізації і визначається як процес ідентифікації і удосконалення підприємством своїх основних процесів або як управлінська методологія, що розглядає організацію як сукупність бізнес-процесів, які визначаються, управляються та оптимізуються.	Менеджмент бізнес-процесів полягає в їх описі, регламентації та оптимізації і визначається як процес ідентифікації і удосконалення підприємством своїх основних процесів або як управлінська методологія, що розглядає організацію як сукупність бізнес-процесів, які визначаються, управляються та оптимізуються.
Відображення в стандартах	Часткова стандартизація, основним чином стандарти моделювання та оптимізації бізнес-процесів.	Підхід повністю стандартизований, зокрема декларований стандартами ДСТУ ISO 9001:2000.

Взаємозв'язок складових поняття «управління якістю бізнес-процесів» представлено на рис.3.1.

Так, основні вимоги до якості функціонування бізнес-процесів та його результатів формує зовнішній споживач, виходячи з чого визначаються цілі діяльності підприємства, результати окремих бізнес-процесів та ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей і реалізації бізнес-процесів. При

цьому важливим є ідентифікація бізнес-процесів підприємства, що полягає в описі їх вхідних і вихідних потоків (ресурсів та результатів), визначенні технології виконання та створенні певних регламентів функціонування.

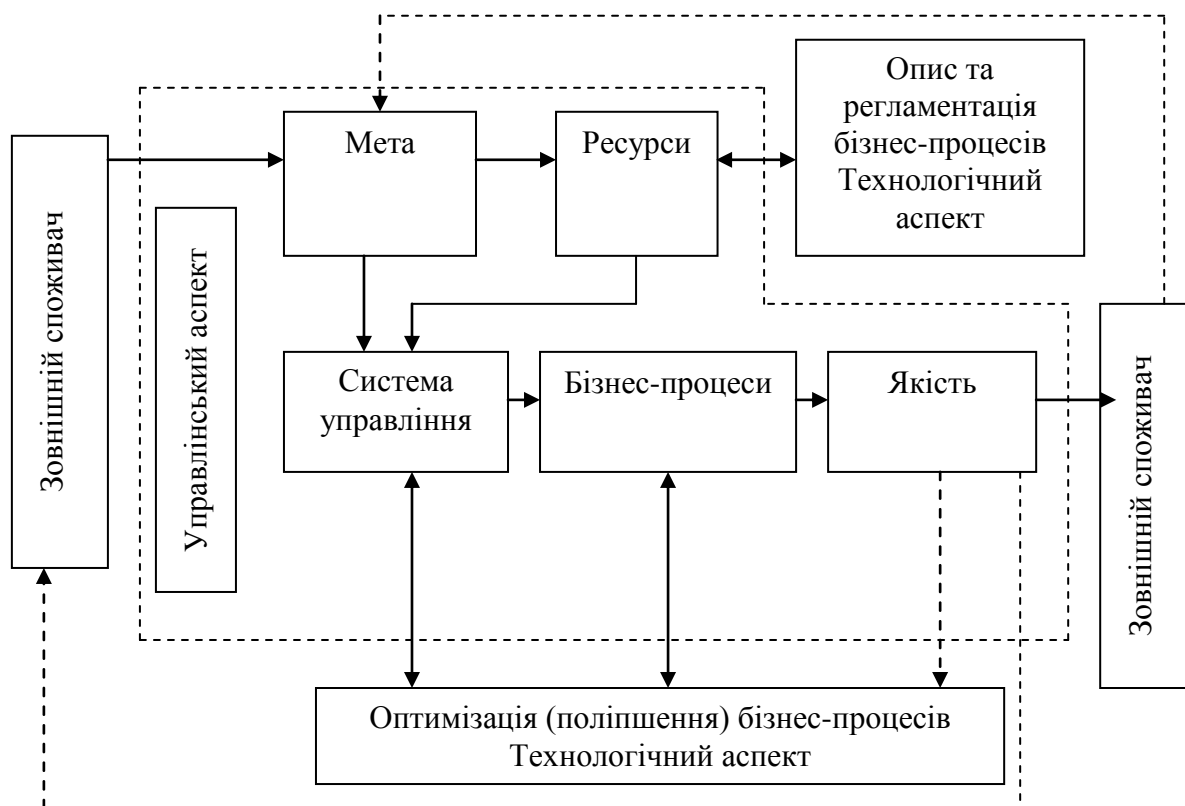


Рисунок 3.1 - Складові поняття «управління якістю бізнес-процесів»

Для досягнення високих результатів бізнес-процесу необхідно вживати певних зусиль, впливати на процес за допомогою визначених функцій управління, що реалізуються в системі менеджменту. Ефективність менеджменту визначається забезпеченням виконання основних показників функціонування бізнес-процесу та якістю його кінцевого результату, що отримує зовнішній споживач. Якщо встановлені вимоги не виконуються, то бізнес-процеси потребують оптимізації (удосконалення).

На основі представленої структури поняття управління якістю бізнес-процесів АТП визначимо його зміст шляхом виділення циклів управління (менеджменту) («сукупність функцій управління, що виконуються в системі при зміні середовища» [10, с. 11]). При цьому такими циклами будуть виступати цикли Шухарта-Демінга (PDCA-цикли) з доповненням їх функцією

мотивації (М – motivation), враховуючи провідну роль персоналу у реалізації будь-яких методів.

Тоді піраміда процесного менеджменту, як система взаємопов'язаних PDMCA-циклів бізнес-процесів є системо утворюючою сутністю управління процесно-орієнтованого підприємства [11]. Реалізація фундаментальних вимог взаємозв'язку системоутворюючих властивостей в піраміді процесного менеджменту проявляється в наявності однозначно виділяємої регулярної послідовності етапів управління у вигляді замкнутого циклу PDMCA.

З циклу Шухарта-Демінга витікає, що реалізація фундаментальної вимоги взаємозв'язку трьох системо утворюючих властивостей: ієрархічності, детермінованості та повноти, в правильній піраміді процесного менеджменту здійснюється за умови, що композиційними елементами ієрархічної системи управління підприємством є три види управлінських циклів: PDMCA, DCA, DC (два цикли вкладені в третій). Характеристика відповідних управлінських циклів, характерних для ТОВ «Гілея» представлена відповідно на рис. 3.2-3.4.

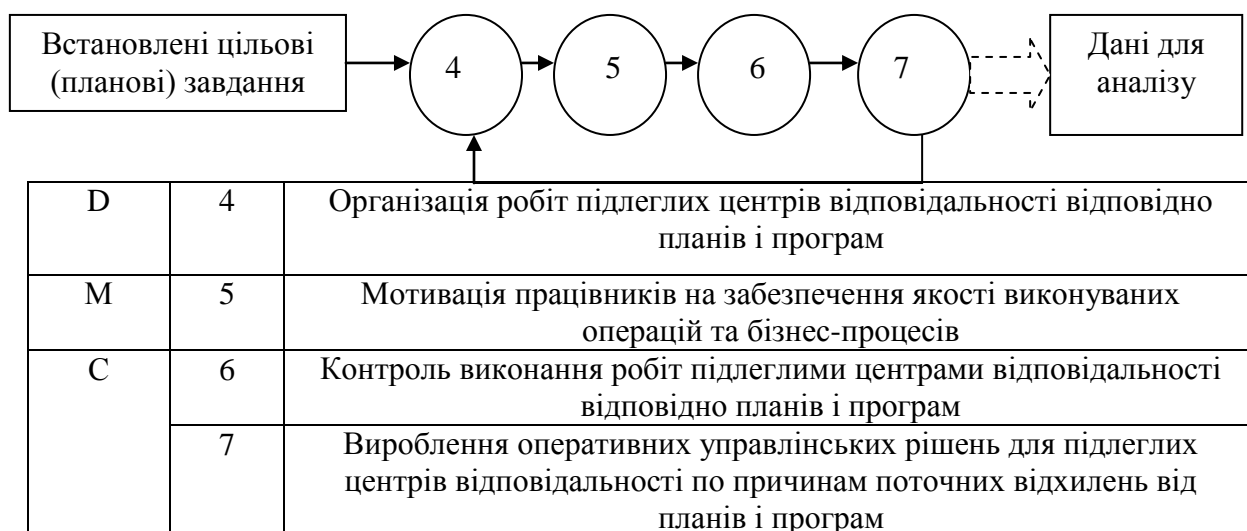


Рисунок 3.2 - Етапи управлінського циклу DMC на ТОВ «Гілея»

Отже управління бізнес-процесами пропонується здійснювати за визначеними центрами відповідальності, в межах яких застосовуються цикли PDMCA, DMCA, DMC.

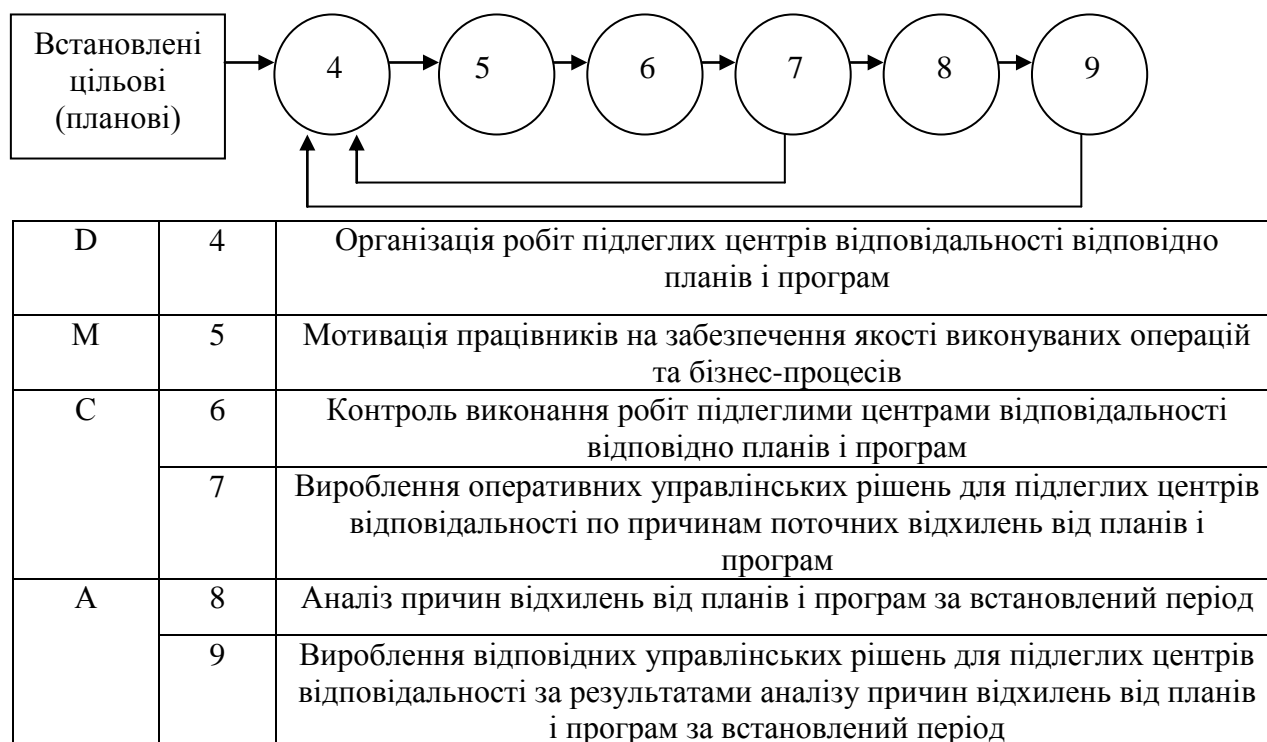


Рисунок 3.3 - Етапи управлінського циклу DMCA на ТОВ «Гілея»

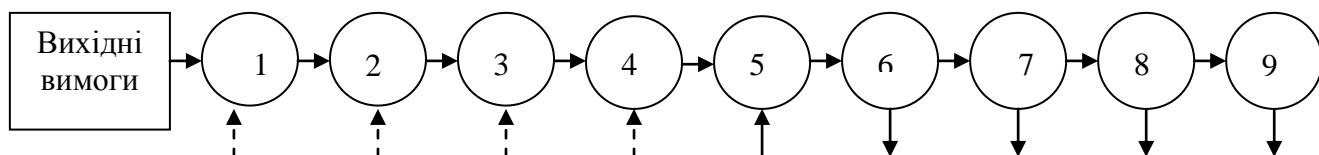
Такими центрами відповідальності є певні особи, що наділені повноваженнями по здійсненню управлінських функцій в рамках PDMCA-циклу. При цьому пропонується виділити три рівні відповідальності та, відповідно три цикли управління:

- ЦУВ – центр управлінської відповідальності – керівник структурного підрозділу, регламент діяльності якого однозначно визначений PDCA-циклом (Plan-Do-Check-Act); ЦУВ є власником бізнес-процесу;

- ЦВВ – центр виконавчої відповідальності – керівник структурного підрозділу, регламент діяльності якого однозначно визначений DCA-циклом (Do-Check-Act);

- ВВ – відповідальний виконавець – керівник групи виконавців робіт, регламент діяльності якого однозначно визначений встановленим DC-циклом (Do-Check).

З метою розкриття змісту системи менеджменту бізнес-процесів пропонується уточнити склад управлінських функцій в рамках визначених циклів та представити їх табл. 3.2.



P	1	Збір і обробка інформації для планування робіт
	2	Розробка альтернативних рішень по плануванню робіт
	3	Формування планів і програм реалізації робіт
M	4	Мотивація працівників на забезпечення якості виконуваних операцій та бізнес-процесів
D	5	Організація робіт підлеглих центрів відповідальності відповідно планів і програм
C	6	Контроль виконання робіт підлеглими центрами відповідальності відповідно планів і програм
	7	Вироблення оперативних управлінських рішень для підлеглих центрів відповідальності по причинах поточних відхилень від планів і програм
A	8	Аналіз причин відхилень від планів і програм за встановлений період
	9	Вироблення відповідних управлінських рішень для підлеглих центрів відповідальності за результатами аналізу причин відхилень від планів і програм за встановлений період

Рисунок 3.4 - Етапи управлінського циклу DMCA на ТОВ «Гілея»

Таким чином, сформовано основні положення управління якістю бізнес-процесів, а саме: «управління» розглядається та реалізується як цілеспрямована скоординована діяльність; поєднується технологічний та управлінський аспекти менеджменту бізнес-процесів (формулювання цілей та визначення ресурсів передбачають опис та регламентацію бізнес-процесів; оптимізація, в свою чергу, є необхідною при невідповідності показників результату бізнес-процесів заданому рівню); враховується можливість досягнення високих результатів бізнес-процесів шляхом ефективного використання ресурсів; приділяється увага узгодженню всіх аспектів функціонування підприємства, у тому числі системи менеджменту бізнес-процесів, з вимогами зовнішніх споживачів.

Управління бізнес-процесами здійснюється в рамках певних центрів відповідальності, кожен з яких реалізує визначені управлінські функції циклу PDMCA (модифікований цикл Шухарта-Демінга шляхом доповнення його функцією мотивації).

Таблиця 3.2 - Склад функцій менеджменту ТОВ «Гілея» бізнес-процесів PDMCA-циклу

Складова PDMCA-циклу	Функція менеджменту
Plan - планування	Ідентифікація та опис бізнес-процесів. Планування ресурсів для реалізації бізнес-процесів. Створення регламентів функціонування бізнес-процесів та нормативної документації. Визначення показників, критеріїв оцінювання рівня функціонування бізнес-процесів.
Do - виконання	Організація виконання бізнес-процесів. Координація цілей бізнес-процесів. Організація системи мотивації на досягнення цілей бізнес-процесів. Координація та безпосереднє здійснення бізнес-процесів. Розподіл прав, обов'язків та відповідальності між виконавцями бізнес-процесів. Розробка системи документообігу, правил поведінки учасників бізнес-процесів.
M- Motivation	Мотивація працівників на забезпечення якості виконуваних операцій та бізнес-процесів. Делегування повноважень у поєднанні з самоконтролем.
Check - перевірка	Накопичення і систематизація інформації про реалізацію бізнес-процесів. Контроль виконання цілей функціонування бізнес-процесів. Оцінка бізнес-процесів. Виявлення відхилень у функціонуванні бізнес-процесів
Act - коригування	Встановлення причин виникнення невідповідностей у функціонуванні бізнес-процесів. Розробка попереджувальних заходів. Розробка коригуючих заходів. Визначення напрямків удосконалення бізнес-процесів. Мотивація якісного виконання бізнес-процесів. Оцінка результативності та ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві та формулювання відповідних висновків.

Основним результатом діяльності ТОВ «Гілея» є транспортна послуга, яка має задовольняти вимоги споживачів та у результаті реалізації якої підприємство отримує прибуток. Для надання транспортної послуги необхідна наявність певних видів ресурсів: фінансових, трудових, маркетингових, матеріально-технічних, технологічних, інформаційних. Ці види ресурсів безпосередньо використовуються під час реалізації процесів надання транспортних послуг (основних бізнес-процесів підприємства). При цьому процеси, що забезпечують залучення та відтворення цих видів ресурсів, є

допоміжними бізнес-процесами.

Так, під час обслуговування споживача основним бізнес-процесом буде виступати безпосередньо процес надання транспортної послуги, під час реалізації якого відбувається перетворення матеріально-технічних, фінансових, трудових, технологічних, інформаційних, маркетингових ресурсів. Бізнес-процеси, які беруть участь у залученні та відтворенні цих видів ресурсів є допоміжними.

Аналогічним чином можна встановити перелік допоміжних бізнес-процесів автотранспортного підприємства, якими є: процеси технічного обслуговування і ремонту рухомого складу, інвестиційної та інноваційної діяльності, підбору та розподілу кадрів, розробки нових та удосконалення існуючих послуг, інформаційного забезпечення, просування і продажу послуг, розрахунків зі споживачами тощо. Види бізнес-процесів ТОВ «Гілея» відповідно до сформованої моделі надано в табл. 16 додатку Г1.

Таким чином, розроблено матричну модель бізнес-процесів автотранспортного підприємства, формування якої базується на поєднанні основ клієнтоорієнтованого та ресурсного підходів, на основі чого визначено склад та зміст основних і допоміжних бізнес-процесів ТОВ «Гілея». Запропонована модель дає можливість виділити бізнес-процеси із всієї сукупності процесів підприємства.

### **3.2. Удосконалення управління результативністю та ефективністю бізнес-процесів ТОВ «Гілея»**

Зміна ринкового середовища, що відбулася у суспільно-економічній системі України вимагають від вітчизняних підприємств постійного пошуку нових, більш ефективних інструментів і методів управління, спрямованих на досягнення та зміцнення конкурентних переваг на ринку та забезпечення стабільної діяльності у довгостроковій перспективі. Підприємство можна розглядати як мережу бізнес-процесів, що виконуються у певній послідовності,

та за допомогою якої можна надати повний і вичерпний опис функціонування підприємства [40, с. 4].

Пропонуємо наступний порядок оптимізації бізнес-процесів на підприємствах, схему якого подано на рис.6 додатку Г1. На першому етапі управлінський персонал підприємства приймає рішення в яких відділах чи підрозділах розпочати проведення оптимізації бізнес-процесів. На другому етапі необхідно отримати інформацію про стан формального опису та реального виконання існуючих бізнес-процесів. Дуже важливо відразу виявити відмінності від формального опису бізнес-процесів за допомогою блок-схем, стандартів чи маршрутних карт і реальним виконанням цього процесу [32, с. 128].

Система управління бізнес-процесами дасть можливість врахувати властивості окремих бізнес-операцій процесу, а також визначати показники ефективності. Це допоможе оптимізувати бізнес-процеси відповідно до поставлених завдань [41, с. 86].

Отже, перед підприємцями та менеджерами постає важливе завдання – пошук новітніх та високотехнологічних моделей управління бізнес-процесами на основі моніторингу та оцінки їх результативності та ефективності.

Метою даного заходу є обґрунтування переваг ефективності управління бізнес-процесами підприємства.

Зважаючи на те, що основу діяльності будь-якої організації становлять її ділові процеси, або бізнес-процеси, необхідно обґрунтувати доцільність використання логістичного підходу, тобто визначити відповідність логістичної діяльності та її окремих функціональних блоків до стратегічних цілей об'єкта управління, що традиційно вимагає визначення показників ефективності та результативності.

У науково-дослідницьких публікаціях є деяка розбіжність у поглядах на поняття «результативність» та «ефективність», тому виникає необхідність розкрити різницю між цими поняттями. Результативність означає ступінь досягнення запланованого результату, це міра точності управління, яка

характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї.

Ефективність відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами. Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій із виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації й отримання результату [52, с. 54].

Для оцінки результативності та ефективності основних, тобто операційних, бізнес-процесів, спираючись на методику І.В. Поповиченко, А.О. Черчатої [41, с. 68], ми пропонуємо виокремити чотири критерії: фінансово-економічний, виробничий (ресурсний), критерій зовнішньої інтеграції та організаційний критерій. За кожним із цих критеріїв на основі фінансової та управлінської звітності конкретного суб'єкта підприємницької діяльності формуються конкретні кількісні показники результативності та ефективності щодо певних бізнес-процесів.

Для оцінки результативності та ефективності бізнес-процесів для кожного підприємства залежно від сфери його діяльності необхідно розробити індивідуальні показники, які найкраще відображують зміст його діяльності [56, с. 16]. Вибір показників є найважливішим етапом, тому що саме він визначає якість проведеного дослідження й отриманої оцінки, розроблена система показників повинна відображати весь спектр факторів, які впливають на ефективність та результативність ідентифікованих бізнес-процесів підприємства. На основі розрахунку відповідних показників ми можемо оцінити стан кожного з бізнес-процесів, присвоїти ранги пріоритетності прийняття рішень щодо їх удосконалення.

Після певної агрегації результатів розрахунків цих показників можна оцінити стан сукупності бізнес-процесів підприємства загалом за допомогою шкали Харрінгтона, яка застосована у адаптованому вигляді у [57, с. 84] (табл. 16 додатку Г1).

Отримані результати дають можливість знайти «вузькі місця» через аналіз розрахованих показників та відхилення фактичних значень від планових, де вони мають негативні оцінки, та усунути їх завдяки оптимізації бізнес-процесів.

Узагальнюючи вищевикладене, ми пропонуємо алгоритм прийняття управлінських рішень для підвищення показників ефективності та результативності операційних бізнес-процесів ТОВ «Гілея» (рис. 3.5).

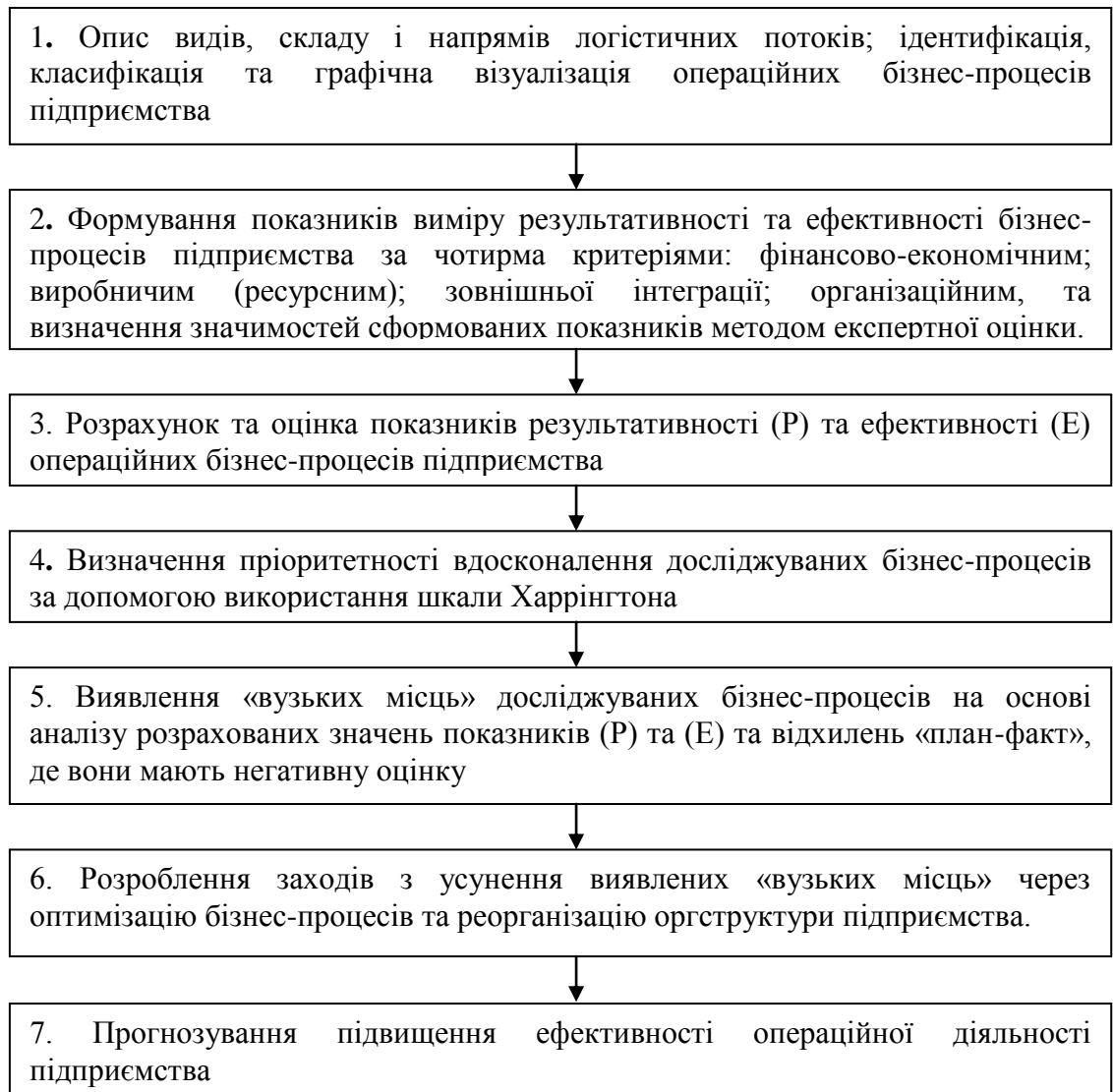


Рисунок 3.5 - Алгоритм прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення операційних бізнес-процесів ТОВ «Гілея»

Запропонований алгоритм (послідовність дій) складається із семи етапів, які логічно групуються в три блоки:

- 1) аналітичний блок (етапи 1, 2);

- 2) розрахунково-оцінювальний блок (етапи 3–5);
- 3) рекомендаційно-управлінський блок (етапи 6, 7).

З метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Гілея» пропонується здійснити оцінку і детальний аналіз процесів надання транспортних послуг за окремими маршрутами, встановити невідповідності та причини їх виникнення і запропонувати відповідні заходи щодо їх усунення. Для цього, перш за все, необхідно виконати моделювання процесів надання транспортних послуг.

Моделювання процесів можна виконувати у декілька рівнів деталізації. Так, функціями верхнього рівня процесу здійснення технологічних операцій з надання послуг клієнтам будуть: підготовка до роботи на лінії та обслуговування вантажу. Для опису зазначених функцій необхідно вказати їх входи, виходи, відповідальних виконавців і ресурси (рис. 8 додатку Г1).

Наступним етапом є оцінка процесів за параметрами: тривалість, якість, вартість. Для визначення тривалості реалізації процесів приведемо фотографію робочого дня робітників, які приймають участь у реалізації процесів обслуговування споживачів.

Результати усередненої оцінки тривалості виконання процесів обслуговування споживачів за маршрутами подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Результати визначення тривалості реалізації процесів надання транспортних послуг

Процес	Середня тривалість виконання процесу, год. (за маршрутами)
Огляд автомобіля та перевірка його технічного стану	0,22
Одержання дорожнього листа та супутньої документації	0,18
Контроль стану здоров'я водія	0,20
Фіксація виїзду	0,10
Робота на лінії	7,8

За результатами оцінки тривалості виконання процесів можна встановити незадоволеність споживачів наданими послугами. Так, є випадки затримок в оформленні супровідної документації, подачі рухомого складу в неналежному

технічному стані, значного часу очікування на погрузці/вигрузці. З цих причин необхідно дослідити якість виконання процесів обслуговування споживачів.

Базуючись на проведених в попередніх розділах дослідженнях розроблено узагальнену наскрізну модель ефективності управління бізнес-процесами, що включає в себе всі етапи методичної складової (рис. 9 додатку Г1).

На підставі результатів дослідження, три групи показників були визначені для вивчення рівня та ефективності виробництва і комерційної діяльності ТОВ «Гілея», що дало можливість обґрунтувати доцільність системи управління бізнес-процесами. Методичний підхід до оцінки та аналізу виробничої та комерційної діяльності, яка, на відміну від існуючих, дозволяє визначити рівень фінансового потенціалу, який, в свою чергу, забезпечує основу для прийняття рішення щодо ефективності управління бізнес-процесами.

На підставі визначення рівня фінансового потенціалу та етапності життєвого циклу підприємства доцільно запроваджувати різні види бізнес-процесів. Для ТОВ «Гілея» притаманна стабілізація бізнес-процесів. На ТОВ «Гілея» функціонує 13 бізнес-процесів, відповідно, розподілені серед 9 осіб, обчислимо такі коефіцієнти.

1. Коефіцієнт делегування повноважень є ставлення числа функцій, відповідальних за процес до числа функцій існуючого процесу. Нормативне значення 0,1. Для ТОВ «Гілея»:

$(K_{до}) = 34/74 = 0,45$  – перевищує даний показник у 4 рази, це свідчить що виконуються зайві обов'язки такими посадовими особами як головний бухгалтер.

2. Коефіцієнтом, що показуємо чи дублюються обов'язки відповідальності за бізнес-процес – є співвідношення кількості відповідальних осіб за процеси до кількості процесів; нормативне значення 1:

$(K_{дов}) = 34/12 = 2,8$  – показник перевищується у 2 рази, тобто функції дублюються у більш як половини бізнес-процесів на ТОВ «Гілея».

3. Коефіцієнтом дублювання бізнес-процесів, є відношення кількості дубльованих бізнес-процесів до їх загальної кількості:

$(K_d) = 10/12=0,83$  – даний показник, має значення що свідчить про те що третина (20%) бізнес–процесів на ТОВ «Гілея» дублюються.

4. Коефіцієнт, що визначає паралельність бізнес-процесів, характеризується відношення кількості паралельних процесів до їх загальної кількості:

$(K_{пр.п}) = 6/12=0,5$  – даний показник показує що на ТОВ «Гілея» є велика залежність, між половиною бізнес-процесів управління.

5. Коефіцієнтом послідовності бізнес-процесів – є відношення кількості послідовних процесів до їх сумарної кількості:

$(K_{пс.п}) = 8/12=0,66$  – показник показує , що існує послідовність основних бізнес-процесів - а саме процесів управління.

6. Коефіцієнтом актуалізації виступає співвідношення числа необхідних процесів до сумарного значення фактичних процесів:

$(K_A) = 7/12=0,58$  – цей показника свідчить що 1/4 бізнес-процесів не є актуальними і можуть бути вилучені з дослідження.

Показники результативності бізнес-процесів ТОВ «Гілея», проаналізовано і порівняно з їх рейтинговими показниками при оцінюванні (табл. 3.4). Дана результативність проранжована за трьома рівнями: низька  $> 0,4$ , помірна  $0,2-0,4$  та висока  $< 0,2$ , значення сумуються за шістьма вищезазначеними показниками.

Базуючись на вищезазначених оптимальних значеннях результативних показників та їх балів запропоновано рейтинговий розрахунок інтегрального показника результативності бізнес-процесів, з зазначенням рівнів і відповідних бальних інтервалів (табл. 3.5).

Таким чином, загальний рівень продуктивності бізнес-процесів на основі оцінки значень показників підприємства, ми маємо такі результати – загальна сума 5,82 од., за значенням інтегральної оцінки бізнес-процесів – потрапили до

середнього рівня (35 балів).

Таблиця 3.4 - Рейтингова оцінка результативності бізнес-процесів ТОВ «Гілея»

Показник	Рівень					
	низька		помірна		висока	
	рівень	бал	рівень	бал	рівень	бал
Коефіцієнт делегування обов'язків ( $K_{до}$ )	> 0,4	0	0,2-0,4	5	<0,2	10
Коефіцієнт дублювання обов'язків відповідальності за бізнес-процес ( $K_{дов}$ )	>2	0	1-2	5	< 1	10
Коефіцієнт дублювання бізнес-процесів ( $K_{д}$ )	<0,7	5	0,7-0,8	10	>0,8	15
Коефіцієнт паралельності бізнес-процесів ( $K_{пр.п}$ )	>0,3	5	0,2-0,3	10	< 0,2	15
Коефіцієнт послідовності бізнес-процесів ( $K_{пс.п}$ )	>0,5	5	0,4-0,5	10	< 0,4	15
Коефіцієнт актуалізації ( $K_A$ )	<0,9	10	0,9-1	15	>1	20
Загальна сума	4,8	25	4,2	55	3,6	85

З аналізу матриці відповідальності ТОВ «Гілея», ми можемо зробити наступні висновки: по-перше, існує дублювання функцій контролю і виконання в більшості процесів.

Таблиця 3.5 - Рейтинг підприємств за рівнем результативності бізнес-процесів

	Рейтинг		
	низький	середній	Високий
Сума балів	менше 35	35-65	Більше 65

На додаток, перегляд комплексу заходів є важливим кроком в оцінці її ефективності в управлінні бізнес-процесами. На наступному етапі, пріоритетні процеси. Найвища ступінь пріоритетності процесів, які є істотними, а також питання, що стосуються замовників, а витрати на їх реалізацію.

Для того, щоб збільшити свій потенціал, то доцільно внести деякі зміни в цих процесах, а не перепроєктувати їх (тобто не перепроєктувати). Процеси, які мають найменше значення поліпшені або не віддавати перевагу реінжиніринг [34, с. 74]. З цією метою керівництво повинно мати чітке уявлення про те, як

цілі будуть реалізовані на практиці. Для кожного бізнес-процесу, витрати, терміни, результати, ресурси, виділені і запланований бюджет визначаються і можливі наслідки збільшення оцінюються.

Для побудови бізнес процесу запропоновано керуватися принципами поданими в табл.3.6.

Таблиця 3.6 - Запропоновані принципи формування бізнес-процесів

Принцип	Зміст
Об'єднання декількох робіт в одну	При функціонуванні підприємства велика частина часу за процесом витрачається не на саму роботу, а на взаємодію між роботами. При цьому така взаємодія найчастіше є не продуктивною
Інтегрування декількох робіт	Здійснюється з метою зменшення інтерфейсів між різними роботами, скорочення часу на очікування і інші неефективні процедури.
Самостійність у прийнятті рішень	Цей принцип дозволяє мінімізувати кількість вертикальних зв'язків по процесу. Кожен учасник процесу наділяється відповідними повноваженнями і несе відповідальність за прийняті рішення
Доцільність розподілу робіт по процесу	Організаційна структура підприємства не повинна накладати жорстких обмежень на процес. Розподіл функцій має здійснюватися на підставі послідовності виконання робіт.
Варіантність виконання процесів	При проектуванні процесів необхідно передбачати максимальне число можливих випадків їх реалізації, що дозволить перейти від жорстких і неадаптивних процесів до гнучких процесів, що враховує ситуацію, що склалася
Зменшення кількості входів в процес	Уніфікація вхідних документів, що використовуються при реалізації процесу, дозволяє скоротити дублювання інформації
Зниження обсягу робіт по перевірці і контролю.	Операції з перевірки та контролю не додають цінності, тому слід оцінити їх вартість в порівнянні з вартістю можливої помилки
Зменшення кількості погоджень	Мінімізація погоджень є наслідком скорочення зовнішніх контактів по процесу
Відповідальність за процес	Відповідальність за процес координує виконання робіт по процесу, здійснює взаємодію, як із зовнішніми, так і з внутрішніми учасниками процесу.
Визначення розумного рівня централізації і децентралізації при управлінні процесом	Сучасні інформаційні технології дозволяють регламентувати діяльність структурних і виробничих підрозділів, одночасно централізувати і децентралізувати окремі функції. Централізація може здійснюватися шляхом агрегування інформації та розмежування прав доступу до неї. Децентралізація може підтримуватися адміністративно.

Однак, якщо процес має низький рівень керованості, то необхідність у підвищенні рівня керованості буде найбільш важливою, так як є обмежена кількість критеріїв, на підставі яких можна його оцінити. Відповідальні за

процеси повинні вибирати і впроваджувати поліпшення бізнес-процесів, ґрунтуючись на результатах їх функціонування [39, с. 176]. Вони також повинні оцінювати досягнуті поліпшення на основі даних по вимірах функціонування процесу та класифікувати його результати відповідно до рівня керованості [53].

При виборі стратегії поліпшення враховується рівень керованості бізнес-процесу. У загальному випадку існує три способи поліпшень (табл.3.7).

Таблиця 3.7 - Стратегії покращень бізнес-процесів

Стратегії бізнес-процесів	Характеристика
Вирішення виробничих проблем.	Цей спосіб застосовується для процесів, що знаходяться на нижчих рівнях керованості (рівень 1, рівень 2) для того, щоб знайти й усунути причини мінливості процесу. Для цього доцільно використовувати причинно-наслідковий аналіз. Вирішення цієї проблеми дає можливість усунути неполадки в процесі, а не поліпшити його з метою підвищення результативності.
Безперервне поліпшення процесу	Ця стратегія застосовується для постійного підвищення можливості процесу. Його слід використовувати, коли необхідність серйозного поліпшення в найближчому майбутньому невелика (рівень 3) і потрібно уникнути ризиків. Тут робиться акцент на аналіз даних про процес, проведення та оцінку поліпшень. Зазвичай методи поліпшення включають в себе стандартизацію, зниження варіабельності, скорочення часу циклу, усунення втрат і жорстке управління.
Інновації процесу.	Інновації слід застосовувати при необхідності значних поліпшень процесу (рівень 4, рівень 5, рівень 6).

Управління ефективністю та результативністю бізнес-процесів виробничого господарської організації дає змогу менеджерам ТОВ «Гілея» відтворювати реальну картину системи підприємства з усіма взаємозв'язками та залежністю елементів системи один від одного. Аналізуючи показники результативності та ефективності бізнес-процесів керівники та фахівці отримують можливість не лише знайти проблемні місця об'єкта управління, а й прогнозувати економічний ефект від прийнятих рішень.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі узагальнено теоретико-методичні засади управління бізнес-процесами підприємства. Розглянуто сутність і зміст, класифікація та структура бізнес-процесів підприємства; обґрунтовано ефективність системи управління бізнес-процесами підприємства.

Дано загальну характеристику діяльності організації та аналіз основних техніко – економічних показників; проведено аналіз середовища розвитку бізнес-процесів; дана оцінка сучасного стану формування та механізму реалізації системи управління бізнес-процесами.

ТОВ «Гілея» – спеціалізований автоперевізник. ТОВ «Гілея» перевозить вантажі власним автомобільним транспортом з країн Фінляндії та Скандинавії в країни СНД, Європи, Кавказу та Середньої Азії. Аналізуючи господарську діяльність підприємства, відмітимо, що чистий дохід підприємства збільшився. Середньоспискова чисельність працівників протягом 2014-2018 рр. зменшувалась, у тому числі і робітників. Середньорічний виробіток одного працівника збільшився. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання фонду оплати праці, тобто, у 2017 р. порівняно з 2016 р. фонд оплати праці збільшився на 7,4 %, а у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 8,4 %. Відповідних змін зазнала і середньомісячна заробітна плата.

У 2017 р. вартість основних засобів на кінець періоду збільшилась порівняно з початком періоду за рахунок надходження транспортних засобів на суму 565 тис грн. та малоцінних необоротних активів на суму 15608,0 тис. грн. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займали транспортні засоби, питома вага яких на початок 2017 р. склала 85,4 %, а на кінець періоду – 89,7 %.

Процеси надання основних послуг полягають безпосередньо в переміщенні вантажів між пунктами відправлення і призначення. До процесів надання додаткових послуг належить вантаження та розвантаження, експедирування, повідомлення клієнта про виконання замовлення, зважування

вантаж тощо. При цьому кожний процес складається з певних підпроцесів, що здійснюються в ході підготовки, організації і виконання перевезень. Вантаження включає роботи по підготовці вантажу до відправлення, сортування, вантаження, закріплення і визначення обсягу навантаженого вантажу. Розвантаження складається з процесів ознайомлення вантажоотримувача з товаро-транспортними документами (ТТД) і відповідність їм вантажу, зважування та визначення обсягу вантажу, виявлення можливих втрат вантажу, підготовка вантажу до розвантаження, розвантаження, оформлення ТТД по прийому вантажу споживачем.

Після реалізації бізнес-процесу проводиться опитування (бесіда) про задоволеність послугою, оцінка рівня задоволеності споживачів, аналізування невідповідностей якості послуги вимогам та визначення їх причин. Інформація про задоволеність вимог споживача надходить до процесу формування послуг у вигляді зворотного зв'язку.

На основі систематизації існуючих теоретичних положень встановлено, що для побудови ефективних бізнес-процесів управління необхідно використовувати підхід, що базується на визначенні цілей, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, оцінювання результативності діяльності підприємств та бізнес-процесів, що дає змогу виявити доцільність ефективності управління бізнес-процесами щодо аналізу фінансового потенціалу, ресурсів і фінансових коефіцієнтів. У свою чергу, це дозволяє підвищити економічну ефективність існуючих бізнес-процесів управління та спрогнозувати майбутній стан діяльності підприємства після проведених заходів.

Для удосконалення управління бізнес-процесами підприємства запропоновано формування бізнес-процесної моделі автотранспортного підприємства. Удосконалення управління результативністю та ефективністю бізнес-процесів ТОВ «Гілея».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андерсон Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсон / пер. с англ. С. В. Ариничева. М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
2. Андрушків Б. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. Теоретичні і прикладні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць : у 2-х вип. 2015. Вип. 2 (12). С. 91–97.
3. Бай С.И. Развитие организации: политика, потенциал, эффективность: монография. К.: Киев. нац. торг.-ек. ун-т, 2009. 280 с.
4. Безгин К.С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: дис. ... канд. экон.наук. Мариуполь, 2009. 196 с.
5. Безгін К. С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / К. С. Безгін; Приазовський державний технічний університет. Маріуполь, 2009. 20 с.
6. Биннер Х. Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / пер. с нем. М. : Альпина Бизнес Бук, 2009. 282 с.
7. Василенко Ю. В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу / Ю. В. Василенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle>. (дата звернення: 25.11.2019).
8. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. 196 с.
9. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. № 10 (151). С. 78 – 82.
10. Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів як

- основи формування бізнес-системи організації [Електронний ресурс] / Л. О. Денисенко, С. Є. Шацька // Ефективна економіка. – 2012. – № 11. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>
11. Джонсон Дж.С. Современная логистика; 7-е изд.; пер. с англ. М.: Вильямс, 2002. 624 с.
  12. Дідух О. В. Сутність аутсорсингу та перспективи його застосування в Україні. Економічний простір. 2011. № 54. С. 173 – 182.
  13. Дубинина В.В. Управление бизнес-процессами предприятия. Вестник Самарского государственного университета. 2015. № 5 (127). С. 39–47.
  14. Дякон Л. Л. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства. Бізнес Інформ. 2012. № 8. С. 188–192.
  15. Дякон Л. Л. Формування контролінгу операційної діяльності підприємств машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Л. Л. Дякон; ПВНЗ «Європейський університет». Київ, 2009. 20 с.
  16. Економіко-математичне моделювання: навч. посіб.: у 2-х ч. Ч. 1. Економетричні моделі / В.С. Дудко, Т.Д. Краснова, В.В. Лаговський; Нац. Ун-т ДПС України. Ірпінь, 2010. 448 с.
  17. Елиферов В.Г. Бизнес-процесс: Регламентация и управление : [учебник] / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. М. : ИНФРА-М, 2005. 319 с.
  18. Елиферов В.Г. Основы формирования сети процессов на фирме: [http://www.big.spb.ru/publications/other/restruct/osnov\\_form\\_seti](http://www.big.spb.ru/publications/other/restruct/osnov_form_seti) дата звернення: 25.11.2019).
  19. Каменнова М.С. Процессно-ориентированное внедрение ERP – систем: [http://www.iteam.ru/publications/it/2e\\_1410](http://www.iteam.ru/publications/it/2e_1410). (дата звернення: 25.11.2019).
  20. Ковалев С.М. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов: <http://www.betec.ru/>. (дата звернення: 25.11.2019).
  21. Козенков Д. Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. // Вісник Сумського державного університету / Серія : Економіка. 2011. № 3. С. 126 – 136.

22. Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов : [учебное пособие]; 2-е изд., перераб. и доп. М. : Флинта, 2006. 272 с.
23. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Прометей : Стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. 2013. № 1 (40). С. 146 – 151.
24. Корзаченко О. В. Моделювання бізнес-процесів підприємств: методології, підходи та методи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 11, ч. 1. С. 171–175.
25. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: Львівська політехніка, 2015. 684 с.
26. Крупа О. В. Алгоритм управління бізнес-процесами промислових підприємств на основі аутсорсингу: [http://mev-hnu.com/load/2013/2\\_](http://mev-hnu.com/load/2013/2_). дата звернення: 25.11.2019).
27. Кузьминчук Н. В. Контролінг в управлінні промисловим підприємством: концептуальні засади. Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. № 46. С. 281–286.
28. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. Львів : Центр Європи, 1995. 176 с.
29. Ларіна Р. Р. Моделювання бізнес-процесів промислового підприємства в напрямку розвитку його логістичного менеджменту. Економіка та держава. 2013. № 7. С. 17–22.
30. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навчально-практичний посібник у схемах і таблицях. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.
31. Лещук В. П., Полінкевич О.М., Іщук Л.І. Стратегія управління бізнес-процесами машинобудівних підприємств через реінжиніринг та перепроєктування. Економічний часопис-XXI. 2015. № 1-2 (1). С. 52–56.
32. Ліпич Л. Г., Ющишена Л.О. Бізнес-процеси та їх інформаційне забезпечення. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 10. С. 202–206.
33. Матющенко С.Е. Основные направления совершенствования бизнес-процессов в сельскохозяйственных организациях. ФЭС: финансы, экономика, стратегия. 2013. № 6. С. 24–27.

34. Матющенко С.Е. Оценка эффективности бизнес-процессов сельскохозяйственной организации. Вестник ВГУИТ. 2013. № 8. С. 233–238.
35. Міхєєнко К. С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників. Інноваційна економіка. 2013. № 6 (44). С. 74–76.
36. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія / Р.Р. Ларіна, О.Г. Череп, І.Ю. Грішин, А.О. Ілаєва. Сімферополь: АРІАЛ, 2011. 234 с.
37. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 295–302.
38. Назаров Д.М., Голошумов А.Ю. Применение нечетко-интервального подхода к оценке эффективности бизнес-процессов. Изд. УРГЭУ. 2010. № 1(27). С. 144–149.
39. Ойхман Е. Г., Попов Э. М. Реинжиниринг бизнеса, реинжиниринг организации и информационные технологии. М. : Финансы и статистика, 1997. 333 с.
40. Пономаренко В. С., Мінухін С.В., Знахур С.В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
41. Поповиченко І.В. Ефект «важело логістики» в діяльності підприємства: визначення та особливості розрахунку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2017. Вип. 24. Ч. 2. С. 4–6.
42. Поповиченко І.В. Логістичне управління бізнес-процесами підприємства: теоретико-методологічні аспекти та інструментарій: монографія. Д.: Літограф, 2017. 204 с.
43. Портер М.Э. Конкуренция: учеб. пос. М.: Вильямс, 2001. 496 с.
44. Репин В. В. Бизнес-процессы : построение, анализ, регламентация. М. :

- РИА «Стандарты и качество» 2007. 240 с.
- 45.Робсон М. Реинжиниринг бізнес\_процессов: практ. руководство; пер. с англ. М.: ЮНИШДАНЛ, 2003. 221 с.
- 46.Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учеб. пос. / М.М. Кане, Б.В. Иванов, В.Н. Корешков, А.Г. Схиртладзе. С.Пб.: Питер, 2008. 560 с.
- 47.Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2001. [На зміну ДСТУ ISO 9001:95, ДСТУ ISO 9002:95, ДСТУ ISO 9003:95]. К.: Держстандарт України, 2001. 13 с.
- 48.Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001 : 2008, IDT) : ДСТУ ISO 9001 : 2009. [Чинний від 2009-09-01]. К. : Держспоживстандарт України, 2009. 26 с.
- 49.Скакун В. А. Економічний інструментарій регулювання бізнес-процесів будівельних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (економіка будівництва) / В. А. Скакун; Київський нац. ун-т будівництва і архітектури. Київ, 2011. 21 с.
- 50.Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності. Проблеми економіки. 2015. № 1. С. 249–254.
- 51.Скриньковський Р. М. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю. Порівняльно-аналітичне право. 2016. № 1. С. 221–224.
- 52.Скриньковський Р. М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства. Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 240–246.
- 53.Скриньковський Р. М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності. Проблеми економіки. 2015. № 2. С. 186–193.

54. Соколова Г.Ю. Процессная реструктуризация как инструмент антикризисного управления предприятием. Российское предпринимательство. 2008. № 3. С. 110–114.
55. Струтинська І. Логістичні центри як чинник становлення глобальних логістичних систем. Галицький економічний вісник. 2012. № 5. С. 54-59.
56. Тішер Н. Управління бізнес-процесами на підприємстві: <http://www.economy.nauka.com.ua>. (дата звернення: 25.11.2019).
57. Управление – это наука и искусство А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М. : Дело, 1992. 672 с.
58. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія / Л.Г. Шамаєва, К.С. Безгін, К.Г. Наумік, В.В. Ушкальов. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 240 с.
59. Чернобай Л. І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць] / Відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. С. 125 – 131.
60. Чупров К.К. Экспресс-метод диагностики бизнес-процессов компании: <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa./express.shtml>. (дата звернення: 25.11.2019).
61. Шеер А. В. Бизнес-процесы: основные понятия, теория, методы / А. В. Шеер / пер. с англ. Н. А. Михайлова. М. : Весть Мета Технология, 1999. 151 с.
62. Шеер А. Бизнес-процессы : основные понятия, теория, методы. Изд. 2-е (перераб и допол.). М. : Просветитель, 1999. 154 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А1

Таблиця 1 - Підходи до визначення сутності поняття «бізнес-процес»

Автор	Визначення поняття «бізнес-процес»
А.В. Шеєра [66]	Пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із заздалегідь встановленими правилами
М. Хаммер, Дж. Чампі (M. Hammer, J. Champy) [59]	Сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача
Т. Дейвенпорт, Дж. Шорт (T. Davenport, J. Short) [6]	Структурована кінцева безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку. Або – специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань, у часі та в просторі з вказівкою початку і кінця, точним визначенням «входів» і «виходів». Або – набір дій, що структурується, вимірюваний, створений, щоб виробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку
Б. Андерсон [1]	Послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об'єкта (фізично чи віртуально) з ціллю досягнення визначених вимірних результатів, або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів
Х. Біннер [6]	Система взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів
Е. Г. Ойхман, Э. М. Попов [38]	Безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного і більше «входів» і що закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю. Або – повний потік подій в системі, що описує, як клієнт починає, веде і завершує використання бізнесу
Д.М. Назаров [37]	Структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації та результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес
Л. І. Чернобай, О. І. Дума [64]	Система безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, у свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої вартості) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства

Таблиця 2 - Головні ознаки поняття «бізнес – процес»

Ознака бізнес-процесу	Автори											Пропоновані ознаки
	В. Г. Єліфьоров	Є.З. Зіндер	М. Хаммер	Є.Г. Ойхман	Т.І. Лелейко	Н.В. Хрущ	ISO 9000:2001	В.Н. Смирнов	М. Каменнова	С.В. Рубцов	В.В. Ільїн	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Головна мета бізнес-процесу – отримання певного результату		+	+	+		+				+		+
Цілеспрямованість	+				+			+				+
Наявність «входів» і «виходів»	+		+	+			+	+			+	+
Цінність виходів для споживача	+	+	+	+	+	+						+
Взаємопов'язаність видів діяльності	+	+							+			+
Забезпечення отримання доходу (прибутків)											+	+
Послідовність видів діяльності												+
Розділення споживачів на внутрішніх і зовнішніх												+

Таблиця 3 - Характеристика основних груп бізнес-процесів підприємства

Групи бізнес-процесів	Характеристика
Основні	Процеси, орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що представляють цінність для клієнта і забезпечують одержання доходу для організації
Забезпечуючі	Процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів та функціонування інфраструктури через забезпечення ресурсами всіх бізнес-процесів організації
Допоміжні	Процеси, які охоплюють увесь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу та бізнес-системи у цілому
Розвитку	Процеси, які забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності, що дає змогу створити ланцюг цінності в основному та допоміжних процесах на новому рівні показників, а також націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі

Таблиця 4 - Показники ефективності бізнес-процесів підприємств

Джерело	Показники
В.Г. Елиферов	Показники процесу; показники продукту процесу; задоволеність клієнтів процесу; вартісні; технічні; часові
А.С. Козлов	Якісні: суб'єктивні оцінки експертів і керівників. Кількісні (співвідношення планових і фактичних; у порівнянні з еталонними): технічні, вартісні, витрати ресурсів і часу
С.М. Ковалев	Результативність, ефективність, продуктивність, тривалість, вартість, адаптованість
К.к. Чупров	Результативність, тривалість, вартість, якість, фрагментованість (організаційна складність)
Я.А. Черненко	Складність, процесність, контрольованість, ресурсоемність, урегульованість

Таблиця 5 - Порівняльна характеристика методів діагностики бізнес-процесів підприємств

Метод	Строк проведення	Витрати труда і часу	Кваліфікація аналітика	Результати
Аналізу ієрархій	2-4 місяця	середні	не важлива	зони безвідповідальності (подвійної відповідальності), нестача (чи надлишок) процесів, вибір процесу для реорганізації
Візуальний якісний аналіз	2 тижня – 3 місяця	мінімальні (за умови наявності опису процесів)	висока	нестача (чи надлишок) документів і процесів, зони безвідповідальності (подвійної відповідальності), вибір процесу для реорганізації
Ранжування на основі суб'єктивної оцінки	2 тижня – 3 місяця	мінімальні (за умови наявності опису процесів)	висока	зони безвідповідальності (подвійної відповідальності), нестача (чи надлишок) процесів, вибір процесу для реорганізації
Аналіз процесу по відношенню до типових вимог (на основі ISO 9001)	3 тижня – 2,5 місяця	мінімальні (за умови наявності опису процесів)	середня, знання ДЕСТів	«проблеми» процесів
SWOT-аналіз	1-4 тижня	мінімальні	не вказана	зони безвідповідальності (подвійної відповідальності), нестача (чи надлишок) процесів, вибір процесу для реорганізації, «проблеми» процесів
Виокремлення проблемних областей	2 тижня – 3 місяця	мінімальні (за умови наявності опису процесів)	висока	зони безвідповідальності (подвійної відповідальності), нестача (чи надлишок) процесів, вибір процесу для реорганізації
ФСА+ імітаційне моделювання	1-5 місяців	максимальні	висока	нестача (чи надлишок) документів і процесів, зони безвідповідальності (подвійної відповідальності), «вузькі місця», «витратні центри», можливість автоматизації
Ранжування по КФУ	4 дні – 4 тижня	середні	середня	вибір процесу для реорганізації
Матриця розподілу відповідальності	2 тижня – 3 місяця	мінімальні (за умови наявності опису процесів)	висока	зони безвідповідальності (подвійної відповідальності), вибір процесу для реорганізації
Ранжування важливість/ проблемність / можливість проведення змін	1-5 тижнів	мінімальні для співробітників, високі для керівництва	висока	«проблеми» процесів, нестача (чи надлишок) процесів, вибір процесу для реорганізації

Таблиця 6 - Особливості методів діагностики бізнес-процесів підприємств

Метод	Особливості
Аналізу ієрархій	Порівняння групою експертів бізнес-процесів за критеріями, які заздалегідь узгоджені з керівництвом. Декомпозиція процесів, їх ранжування за важливістю і впливом на стратегічну мету
Візуальний якісний аналіз	Аналіз графічних схем, вхідної та вихідної інформації, документації, ресурсів. Розгляд кожної функції процесу, змістовний аналіз
Ранжування на основі суб'єктивної оцінки	Використовується для первісної діагностики. У результаті аналізу ефективності, важливості і стану процесів обираються найбільш пріоритетні з них
Аналіз процесу щодо типових вимог (на основі ISO 9001)	На підставі ISO 9001 розробляється анкета, проводиться опитування всіх учасників процесів, отримані відповіді обробляються на відповідність результатів для кожного процесу. Анкетування дає можливість зрозуміти, чи регламентовані всі процеси та їх складники, чи використовується цикл постійного поліпшення
SWOT-аналіз	Проведення анкетування керівників і фахівців підприємства. За результатами анкетування формується рейтинг відповідей, на основі яких будується таблиця SWOT-аналізу для кожного процесу із зазначенням сильних і слабких сторін, загроз і можливостей покращення
Виокремлення проблемних сфер	Створюється укрупнена схема бізнес-процесів і в результаті спілкування з керівником і співробітниками процесу формуються проблемні сфери в кожному з описуваних процесів. Результатом є коротка характеристика кожного процесу, що дає можливість зробити акцент на виявленні «проблемних зон»
ФВА+ імітаційне моделювання	Проводиться загальний аналіз собівартості бізнес-процесів, за допомоги імітаційного моделювання фіксуються часові, ресурсні і трудові параметри. Визначаються й аналізуються основні, додаткові і непотрібні функціональні витрати, проводиться порівняльний аналіз альтернативних варіантів зниження витрат у виробництві, збуті й управлінні за рахунок упорядкування функцій структурних підрозділів підприємства. За допомогою імітаційного моделювання відбувається аналіз пропонованого поліпшення діяльності підприємства
Ранжування за КФУ	На підставі місії і стратегічних цілей формується список ключових факторів успіху (КФУ), кожному присвоюється питома вага. Затверджується перелік бізнес-процесів організації. Експертним шляхом виявляються вплив процесу на досягнення КФУ і проблемність процесу, зіставляються відповіді всіх експертів і формується підсумковий ранг процесів
Матриця розподілу відповідальності	На підставі списку процесів й організаційної структури за допомогою інтерв'ювання, спостережень та аналізу документації заповнюється таблиця, в якій фіксуються відповідальні і виконавці по кожному процесу. Таким чином, з'являється наочний звіт з інформацією про дублювання відповідальності і зони безвідповідальності
Ранжування «важливість – проблемність – можливість» проведення змін	За результатами опитування експертів, анкетування чи інтерв'ювання керівників виявляються ключові проблеми, за якими ранжуються процеси. Вартісний аналіз та оцінка можливостей зміни процесів

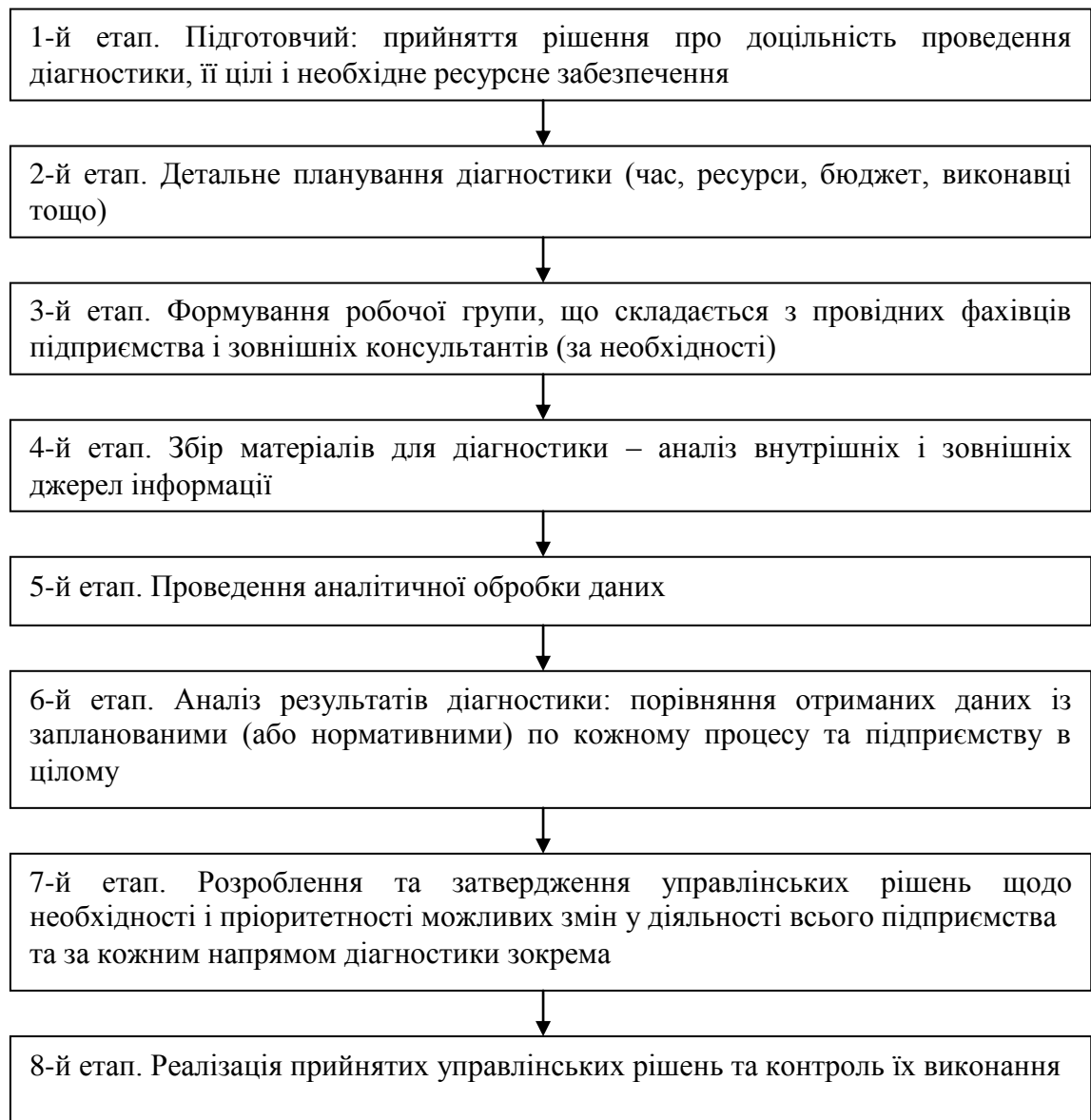


Рисунок 1 - Етапи діагностичного аналізу бізнес-процесів підприємства

Таблиця 7 - Цілі, принципи і методи вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств

Цілі	
Мінімізація витрат; скорочення втрат робочого часу, ресурсів, тривалості процесу, витрат праці; оптимізація організаційної структури, скорочення функцій; підвищення якості продукції (послуг) тощо	
Принципи	
Мінімальна кількість учасників процесу; єдиний контроль над бізнес-процесом, скорочення кількості узгоджень; паралельне виконання управлінських функцій; типізація процесів; спрощення процесів (зменшення кількості «входів», об'єднання робіт тощо); автономність процесів; усунення розривів у технологічному ланцюжку; створення максимальної кількості можливих варіантів реалізації процесу тощо	
Методи	
1. Безперервне вдосконалення: детальний і системний розгляд наявного процесу для пошуку можливих шляхів його вдосконалення або, якщо це необхідно, кардинального перепроєктування	2. Методика швидкого аналізу рішення: увага концентрується на певному процесі під час одно- або дводенної наради групи вдосконалення процесу для визначення способів покращення цього процесу протягом наступних 90 днів
3. Реінжиніринг BPR: радикальне перепроєктування бізнес-процесів для покращення ключових показників результативності (витрати, якість, результативність тощо)	4. Бенчмаркінг: порівняльний аналіз процесів господарювання конкретного підприємства з еталонними процесами підприємств, що виконують такі самі або подібні процеси, проте функціонують краще, для покращення поточної діяльності
5. Грінфілд: аналіз і прийняття рішень на основі подання бізнес-процесу як щойно створеного, тобто з «чистого аркуша».	

Таблиця 8 - Види бізнес-процесів за класифікаційними ознаками

Ознака класифікації бізнес-процесів	Види бізнес-процесів	Характеристика виду бізнес-процесів
1	2	3
За ознакою формування результату (за рівнем впливу на формування доданої вартості)	Основні (первинні, відтворювальні) бізнес-процеси	Процеси, орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що становлять цінність для клієнта, і забезпечують одержання доходу для організації
	Обслуговувальні (підтримувальні) бізнес-процеси	Процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів та функціонування інфраструктури через забезпечення ресурсами всіх бізнес-процесів організації; ці процеси додають продукту вартості
	Бізнес-процеси управління	Процеси, які охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи загалом
	Бізнес-процеси розвитку	Процеси, які забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності, що дозволяє створити ланцюг цінності в основному та допоміжних процесах на новому рівні показників (через процеси вдосконалення продуктів та інфраструктури, засвоєння нових напрямків і технологій та інноваційні процеси), а також зосереджені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі
За орієнтованістю бізнес-процесів	Процеси, орієнтовані на клієнта/ Customer Oriented Processes (COP's)	Це процеси виконання продукту, які визначають вимоги клієнтів (входять в ці процеси): вимоги дизайну, способу виробництва, доставки і сервісу. Ці процеси загалом мають найбільший рівень взаємодії із зовнішніми споживачами. Процеси групи COP's містять маркетинг і продажі, дизайн і розробки, виробництво, доставку, упакування продуктів, сервіс та гарантії, процеси формування споживчої цінності для клієнта
	Процеси, орієнтовані на підтримку/ Support Oriented Processes (SOP's)	Процеси цієї групи забезпечують потрібні ресурси для процесів, орієнтованих на клієнта. Мають найбільший рівень взаємодії з операційним рівнем процесів, орієнтованих на клієнта. Процеси, орієнтовані на підтримку, об'єднують трудові ресурси, інформаційні технології, закупівлі сировини, лабораторні дослідження, підтримку основних процесів, виготовлення запчастин, управління складською інфраструктурою тощо
	Процеси, орієнтовані на управління/ Management Oriented Processes (MOP's)	Процеси формування зобов'язань, лідерства, управлінських ресурсів, моніторингу та прийняття управлінських рішень на рівні топ-менеджменту Процеси, орієнтовані на управління, передбачають бізнес-планування, моніторинг управлінських рішень, планування якості, планування ресурсів, комунікації тощо
За місцем у ланцюгу формування вартості	Вхідна логістика	Сукупність процесів, пов'язаних із отриманням, складуванням та розподіленням ресурсів між «входами» бізнес-процесів. Відносини з постачальниками є ключовим фактором у створенні цінності в цій групі процесів
	Виробничі процеси	Сукупність процесів трансформації вхідних ресурсів у вихідні результати за рахунок технології виробництва/надання послуг. Збалансованість виробничих процесів та їх ефективність є ключовим фактором формування цінності на цьому етапі виконання бізнес-процесів
	Вихідна логістика	Сукупність процесів доставки продукції/послуг до клієнтів організації. Містить процеси складування та дистрибуції готової продукції
	Маркетинг та продажі	Сукупність процесів, спрямованих на переконання клієнта у здійсненні покупки товарів/послуг організації у зіставленні із конкурентами. Ефективна маркетингова політика є джерелом створення цінності на цьому етапі
	Сервіс	Підтримка споживчої цінності виготовленої продукції/послуг для клієнта, після здійснення ним покупки

## Продовження додатку А2

1	2	3
	Управління персоналом	Процеси пошуку, найму, навчання, мотивації, нагородження та звільнення працівників організації. Люди є джерелом формування нових ідей, інновацій, тому цінність цієї групи бізнес-процесів полягає у структуруванні робіт із налагодження всіх типів активностей, описаних вище
	Інфраструктура організації	Це системи та функції підтримки щоденних операцій організації. До цього виду бізнес-процесів відносяться фінанси та облік на підприємстві, функціонування юридичної служби, служби охорони та інших обслуговувальних служб на підприємстві, а також загальне адміністрування підприємства
	Технологічний розвиток/інноваційна діяльність	Сукупність процесів із пошуку нових ідей, їх тестування, реалізації та комерціалізації. Ці процеси мають на меті створити критично необхідні конкурентні переваги за рахунок зміни конфігурації основних бізнес-процесів
	Техніки та методи забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами	Сукупність процесів пошуку кращих постачальників та обслуговувальних компаній, які за оптимальну ціну зможуть забезпечити достатню кількість ресурсів та інструментів, для функціонування основних бізнес-процесів. Процеси цієї групи формують цінність за рахунок можливого зниження вартості ресурсів чи підвищення якісних характеристик (доставка, ремонт, обслуговування обладнання) ресурсів, за рахунок постачальників
За характером продукту	Виробничі бізнес-процеси	Процеси, продуктом діяльності яких є виробництво товарів та послуг, що споживають зовнішні клієнти
	Адміністративні бізнес-процеси	Серія послідовних заходів по виконанню адміністративних задач, продуктом діяльності яких є надання послуг по координуванню погоджених дій організаційної структури та всіх бізнес-процесів організації
По відношенню до клієнтів організації	Зовнішні бізнес-процеси(прецеденти)	Процеси, що мають вхід і/або вихід поза межами організації
	Внутрішні бізнес-процеси	Процеси, які повністю відбуваються в межах організації як цілісної бізнес-системи і клієнтами яких є виконавці і бізнес-процеси, що використовують результат виконання («вихід») цих бізнес-процесів
За рівнем деталізації розгляду	Бізнес-процеси верхнього рівня (крос-функціональні процеси)	Сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями
	Детальні бізнес-процеси (підпроцеси)	Складова частина бізнес-процесу верхнього рівня, що становить згруповану частину функцій, призначених для виконання конкретної ролі у створенні кінцевого результату
	Елементарні бізнес-процеси (операції)	Елементи процесу, не здатні самостійно створювати кінцевий результат, не вимагають більш детального опису і містять лише одну операцію
Бізнес-процеси за напрямком руху	Горизонтальні бізнес-процеси	Сукупність взаємопов'язаних інтегрованих (у функціональну структуру) процесів, які забезпечують Кінцеві результати, що відповідають інтересам (цілям) організації і становлять послідовний ланцюжок споживачів, коли кожний наступний процес визначає вимоги до попереднього. Горизонтальні процеси, що виконуються у декількох функціональних підрозділах – міжфункціональні (наскрізні) бізнес-процеси
	Вертикальні (функціональні) бізнес-процеси	Процеси, що відображають діяльність організації по вертикалі, проходять відповідно до її структури у межах функціональних підрозділів і є формою взаємодії керівників функціональних підрозділів (відображають взаємодію керівництва організації, її підрозділів та робітників)
За видами діяльності (прив'язано до управління)	Планування діяльності	Функції планування основної діяльності та показників ефективності бізнес-процесу організації загалом
	Здійснення діяльності	Процеси, що мають «входи» від усіх інших груп процесів

## Продовження додатку А2

1	2	3
	Реєстрація фактичної інформації	Група функцій з реєстрації фактичної інформації щодо здійснення бізнес-процесу підприємства
	Аналіз і контроль	Функції контролю та аналізу виконання планових показників, відповідно оперативного, тактичного та стратегічного планування
	Прийняття управлінського рішення	Функції прийняття управлінських рішень у межах бізнес-процесу організації
В залежності від напрямку діяльності	Типові бізнес-процеси	Характерні для будь якої організації незалежно від галузі та специфіки роботи об'єкта дослідження
	Специфічні бізнес-процеси	Характерні тільки для об'єкта дослідження бізнес-процеси, які відображають специфіку роботи залежно від розміру, етапу життєвого циклу, ситуативних вимог організації
За рівнем складності	Прості	На ступінь складності впливають розміри об'єкта дослідження та ступінь деталізації при виокремленні бізнес-процесів, пов'язані з широтою обсягів проблеми, яку необхідно вирішити, що впливає також і на кількість взаємозв'язків між самими процесами
	Складні	
За функціональною ознакою	Процес постачання	Процес постачання матеріальних ресурсів є елементом, який забезпечує реалізацію основного бізнес-процесу на підприємстві, тобто є його «входом».
	Процес виробництва	Процес виробництва готової продукції призначений для перетворення «входу» процесу на «вихід».
	Процес реалізації	Процес реалізації готової продукції орієнтований на задоволення потреб клієнтів та отримання доходів підприємством
	Процес фінансових розрахунків	Процес розрахунків з покупцями готової продукції є завершальним етапом основного бізнес-процесу підприємства; грошове відтворення отриманих доходів за рахунок задоволення потреб клієнтів.
За характером впливу на успіх організації	Ключові бізнес-процеси	Процеси, які найбільше (навіть вирішальним чином) впливають на досягнення головної мети організації і відображають зовнішні стосовно організації дії (результати). Ці процеси можуть бути визначені за допомогою ранжування процесів залежно від ступеня їх впливу на результативність через аналіз чинників задоволеності споживачів, впливу на акціонерну вартість організації, збільшення продажу, розширення ринку реалізації продукції, зменшення витрат тощо
	Критичні бізнес-процеси	Процеси, неналежне виконання яких може становити фактичну або потенційну небезпеку для забезпечення якості продукції, що є віддзеркаленням внутрішніх дій організації. З різних причин у число критичних процесів може потрапити будь-який процес, що можна виявити в ході поточної діяльності організації
За рівнем деталізації	Крос-функціональні процеси	Крос-функціональні процеси – це сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями
	Підпроцеси	Підпроцес – це частина основного процесу діяльності, яка призначена для виконання конкретної ролі в створенні кінцевого продукту, але не здатна самостійно створювати продукт
За ступенем пов'язаності окремих частин	Локальні (фрагментовані) бізнес-процеси	Процеси, які характерні для традиційних організацій з вузькою спеціалізацією та організацій, де переважає управління за функціями
	Інтеграційні бізнес-процеси	Процеси, спрямовані на пов'язування диференційованих частин процесу та функцій організації в одне ціле, або процеси, що призводять до такого стану

## Продовження додатку А2

1	2	3
За рівнем реалізації бізнес-процесів	Бізнес-процеси на рівні інжинірингу	Сукупність процесів, які перебувають на етапі їх впровадження та налагодження, а також ті з уже впроваджених, до яких можливо застосувати таку характеристику, як гнучкість (можливість швидко змінити конфігурації процесу без втрати ефективності).
	Бізнес-процеси на рівні функціонування організації	Розроблені та впроваджені процеси, які можна охарактеризувати як продуктивні і налагоджені. Особливість цього виду бізнес-процесів полягає у налагодженості ланцюга формування цінності, виходи попередніх бізнес-процесів відповідають запитам ресурсів наступних процесів. Процесне управління є ефективним, а ланцюг формування доданої вартості продуктивним.
	Бізнес-процеси на рівні реінжинірингу	Цей вид бізнес-процесів характеризується механістичністю та невідповідністю умовам зовнішнього середовища. У зв'язку з цим еволюційні зміни неможливі через відсутність гнучкості. Необхідним є реорганізація (реінжиніринг) цього виду бізнес-процесів для переведення їх у одну з попередніх груп. Необхідність виокремлення такого виду бізнес-процесів викликана тим, що реінжиніринг не є спонтанною та швидкоплинною дією. Він триває певний час і викликає необхідність управління цими процесами у специфічний спосіб – отримати максимум продуктивності при заданій організації процесу та здійснювати «розмороження», яке передувє подальшим змінам (відповідно до моделі організаційних змін Курта Левіна). Планування діяльності організації повинно здійснюватися з урахуванням можливостей механістичних процесів та потреб зовнішнього і внутрішнього середовища організації.
За ступенем впливу на результативність	Ключові (вирішальні)	Бізнес-процеси, які формують систему створення і передачі доданої вартості до кінцевого споживача. Є визначальними з точки зору успіху підприємства, а їх ефективність чинить безпосередній вплив на ефективність функціонування підприємства загалом
	Ризикові	Сукупність бізнес-процесів, які пов'язані із ризиком втрат, що визначається компанією як суттєвий
За ознакою часу	Безперервного повторення	Група бізнес-процесів, які повторюються з визначеною циклічністю та регулярністю, завершення циклу виконання бізнес-процесу водночас є початком наступного циклу
	Періодичного повторення	Група бізнес-процесів, завершення циклу виконання кожного з яких не означає його повторення. До цієї групи процесів варто віднести внутрішні аудити чи ревізії, процеси технічного обслуговування обладнання на виробництві чи логістичного автопарку. Ключова їх відмінність полягає у перервах між завершення процесу і його наступним виконанням та існування відносно стійкого періоду часу між виконаннями бізнес-процесів
	Одноразового виконання	Група, до якої відносимо бізнес-процеси, що виконуються одноразово без жодного запланованого повторення. До цієї групи, як правило, належать процеси розвитку, проектно-конструкторські роботи та виконання проектів (за винятком організацій, у яких проектна діяльність є операційною).
За рівнем стійкості бізнес-процесів	Інноваційні (динамічні) бізнес-процеси	Ефективність виконання бізнес процесів цієї групи не залежать від жорстко регламентованої послідовності дій, а є результатом творчого нерегламентованого процесу. Основним фактором ефективності бізнес-процесів групи є професіоналізм та навички виконавця/виконавців (know-how). Ефективність бізнес-процесів залежить від людського фактору
	Програмовані (статичні) бізнес-процеси	Група бізнес-процесів, налагодження та регламентація яких має першочергове значення для ефективного їх виконання. Процеси мають максимальну ефективність при рутинному повторенні процедур та операцій, які його формують. При цьому на етапі інжинірингу таких процесів, серед масиву можливих варіантів технології виконання має бути вибраний оптимальний варіант. Ефективність бізнес-процесів залежить від способу організації структури та послідовності процесів, від рівня налагодженості.

## Кінець додатку А2

1	2	3
У межах основних складових збалансованої системи показників	Фінансові	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із фінансовими потоками всередині організації
	Клієнтські	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із взаємодією з клієнтами
	Виробництва	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із виробництвом продукції, що має споживчу цінність для клієнта
	Розвитку	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із удосконаленням діяльності організації загалом та окремих її аспектів
	Навчання і зростання	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із розвитком інтелектуальних та емоційних здібностей працівників, а також процеси розвитку вмінь і навиків
За фокусом управлінської діяльності	Управління людськими ресурсами	Управлінські бізнес-процеси, які стосуються управління формальними та неформальними організаціями всередині підприємства чи окремими працівниками
	Управління інформацією	Бізнес-процеси управління функціонуванням інформаційних потоків усередині організації, ключова функція яких - забезпечувати процес управління актуальною, достовірною та релевантною інформацією
	Управління фінансовими та матеріальними ресурсами	Сукупність управлінських процесів, які зорієнтовані на ефективне та раціональне використання ресурсів підприємства
	Управління маркетингом та конкуренцією	Група управлінських бізнес-процесів, які в сукупності формують позицію компанії на ринку, взаємовідносини з клієнтами та цільовою аудиторією. Процеси взаємодії із конкурентами
	Управління виробництвом	Управлінські бізнес-процеси, фокусом здійснення яких є налагодження виробництва, вхідної та вихідної логістики.
	Управління середовищем та зовнішніми зв'язками	Управління взаємозв'язками з постачальниками, посередниками, інституційними і обслуговувальними організаціями та іншими зацікавленими сторонами із зовнішнього середовища
	Управління бізнес-моделлю організації	Сукупність процесів управління, які мають на меті актуалізацію і підтримку бізнес-моделі підприємства
За видами бізнес-процесів розвитку	Розвиток розуміння ринку та споживачів	Бізнес-процеси розвитку, які формують базу інформації і досвіду щодо сутності та особливостей поведінки споживачів та тенденцій розвитку ринку. Розвиток бази даних, яка може існувати в різноманітних формах і надалі використовується в інформаційних потоках забезпечення управлінських рішень
	Розвиток стратегії та візії організації	Бізнес-процеси розвитку, що виконуються з метою перенесення змін зовнішнього і внутрішнього середовища у стратегію підприємства
	Розвиток системи управління	Процеси інжинірингу та реінжинірингу управлінських систем чи системи менеджменту загалом з метою підвищення її ефективності. Реорганізація управління підприємством для впровадження змін в управлінську систему
	Розвиток та навчання персоналу	Бізнес-процеси зорієнтовані на максимальне використання розумових та інтелектуальних здібностей працівників та доведення рівня цих здібностей у кожному конкретному випадку до рівня, затребуваного організацією

Таблиця 9 - Характеристика основних бізнес-процесів підприємства

Визначення	Основні риси
<ul style="list-style-type: none"> <li>- бізнес-процеси, які створюють додану вартість продуктів або послуг, що виготовлюються (надаються) підприємством;</li> <li>- бізнес-процеси, які створюють продукти чи послуг, що мають цінність для зовнішнього споживача;</li> <li>- бізнес-процеси, основною ціллю яких є отримання прибутку;</li> <li>- бізнес-процеси, які зовнішній споживач готовий купувати</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- є дзеркальним відображенням бізнес-напрямів діяльності підприємства;</li> <li>- є джерелом отримання прибутку;</li> <li>- визначають профіль бізнесу;</li> <li>- мають стратегічне значення;</li> <li>- можуть знаходитися на стадії розвитку залежно від потреб ринку чи стратегії підприємства</li> </ul>

Таблиця 10 - Характеристика допоміжних (забезпечуючих) бізнес-процесів підприємства

Визначення	Основні риси
<ul style="list-style-type: none"> <li>- бізнес-процеси, клієнтами (споживачами), яких є основні бізнес-процеси;</li> <li>- бізнес-процеси, які підтримують інфраструктуру підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виходи можуть продаватися на зовнішньому ринку;</li> <li>- не мають стратегічного значення;</li> <li>- можуть перетворитися в основний бізнес-процес;</li> <li>- можуть зникнути у разі появи конкурентоспроможних альтернатив і передання їх виконання на аутсорсинг</li> </ul>

## Додаток А2

Таблиця 11 - Характеристика бізнес-процесів управління підприємством

Визначення	Основні риси
<p>- бізнес-процеси, які забезпечують функціонування, конкурентоспроможність і розвиток підприємства, а також регулюють його поточну діяльність;</p> <p>- бізнес-процеси, безпосередньою метою яких є процеси управління діяльністю підприємства.</p>	<p>Мають типову внутрішню структуру:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планування;</li> <li>- організація;</li> <li>- облік;</li> <li>- контроль;</li> <li>- регулювання.</li> </ul> <p>Відмінність між процесами управління визначається специфікою об'єктів управління, якими управляє сам процес:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія;</li> <li>- гроші;</li> <li>- персонал;</li> <li>- постачальник;</li> <li>- товарні запаси;</li> <li>- активи</li> <li>- і т. д.</li> </ul>

## Додаток А2

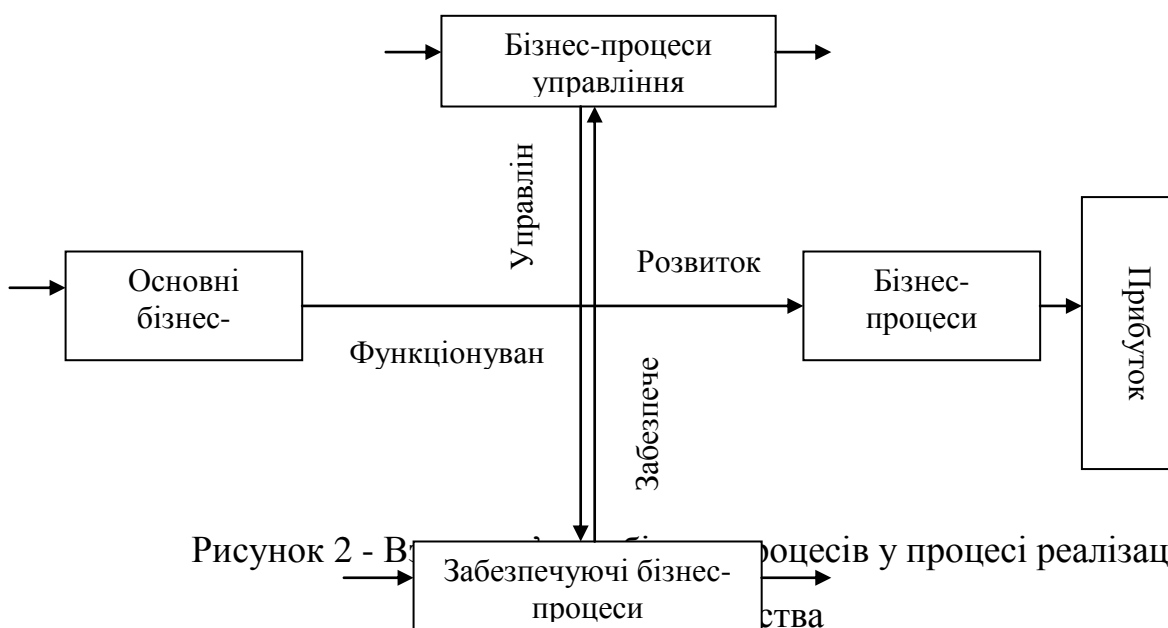


Рисунок 2 - Взаємодія бізнес-процесів у процесі реалізації стратегії

## Додаток А2

Таблиця 12 - Основні групи бізнес-процесів

Група бізнес-процесів	Характеристика
Функціональні бізнес-процеси (горизонтальні)	Функціональні бізнес-процеси утворюються з безлічі зв'язків між підрозділами, що передають один одному ключове завдання у певній черговості. Поступово запит перетворюється в кінцевий результат. При цьому клієнтом може бути не лише зовнішній замовник, а й інший процес
Бізнес-процеси верхнього рівня	Маркетингові бізнес-процеси, інноваційні бізнес-процеси, виробництво
Бізнес-процеси нижнього рівня	Бізнес-процеси нижнього рівня є простішими. Вони охоплюють невелику частку зв'язків корпорації і виконують проміжні і більш специфічні функції
Наскрізні бізнес-процеси	Наскрізні бізнес-процеси - об'єднання (по вертикалі) процесів зовнішнього середовища та процесів інфраструктури, а також елементів таких бізнес-процесів, що вирішують практичне завдання підприємства
Системні (кібернетичні) бізнес-процеси	виконують функції спостереження, аналізу, моделювання та регулювання інших систем
Ситуаційні бізнес-процеси	використовують функції протоколювання ситуації, управління базами даних, логічних висновків
Комерційні бізнес-процеси	забезпечення виконання послуг, виписки платіжних документів, робота з клієнтами

Додаток А2



Рисунок 3 - Алгоритм визначення критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства

Додаток А2

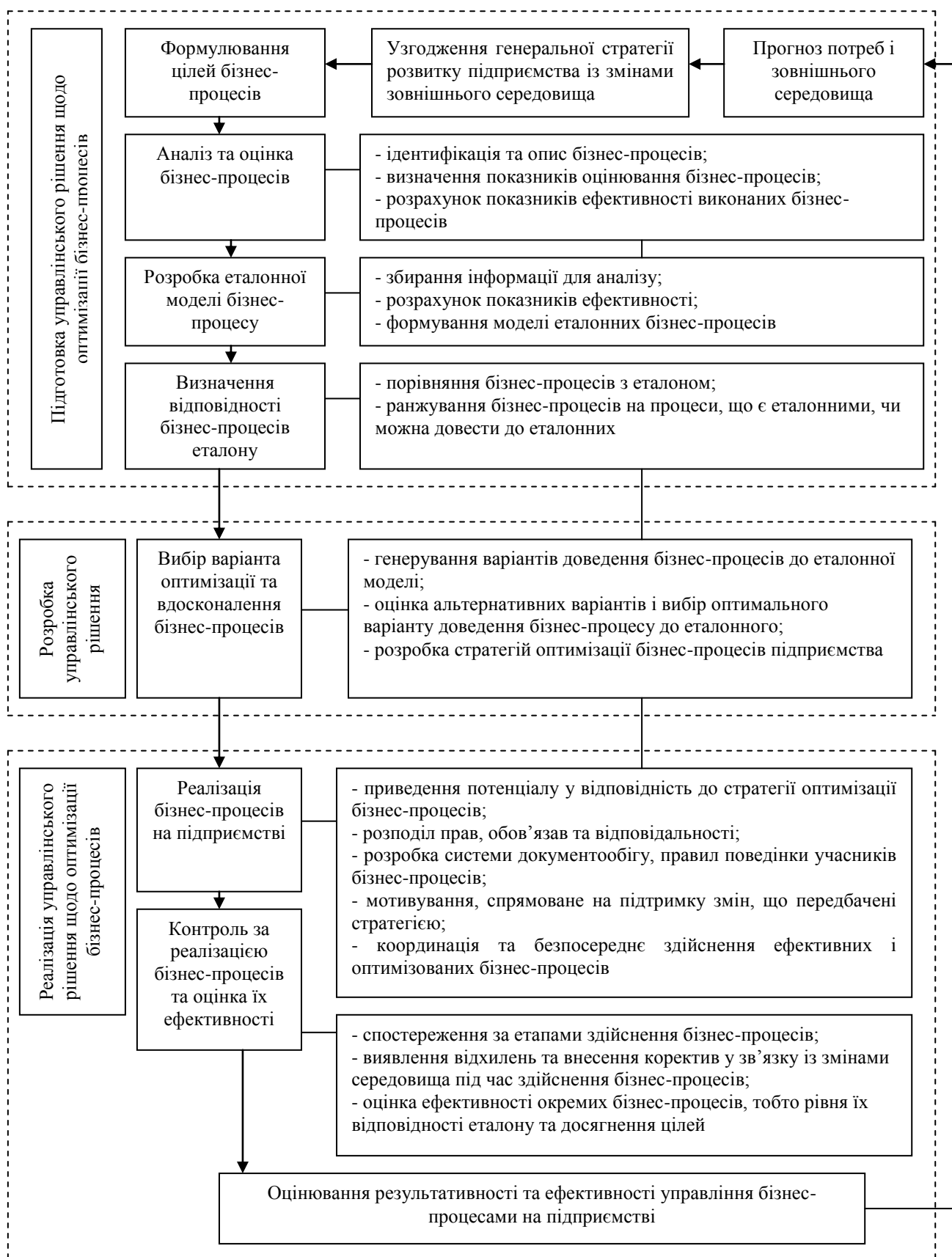


Рисунок 4 - Концептуальна модель управління бізнес-процесами в рамках стратегії розвитку підприємства

Таблиця 13 - Параметри бізнес-процесів

Якісні	Опис показників	Кількісні	Опис показників
Результативність	відношення отриманого результату до того, чого очікують замовники	Продуктивність	відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході
Ефективність	показує економічну результативність виконання процесів	Тривалість	час, необхідний для виконання процесу, або проміжок часу між початком процесу і його завершенням
Адаптивність	визначає, наскільки добре процес здатний реагувати на зміни в навколишньому середовищі	Вартість	сукупність усіх витрат у грошовому виразі, які необхідно здійснити для однократного виконання процесу
Керованість	характеризує рівень прозорості виконання процесу, можливість контролю за перебігом його виконання	Вплив на зовнішнє середовище	характер прояву результатів бізнес-процесу у зовнішньому середовищі

## Додаток А2

Таблиця 14 - Характеристика показників ефективності бізнес-процесів

Коефіцієнти ефективності бізнес-процесів	$0,01 < E_k < 1$	$1,01 < E_k < 2,86$
Коефіцієнт складності	Якщо значення $K_{сл} < 1$ , то в цьому випадку бізнес-процес вважається складним	Якщо значення $K_{сл} > 1$ , то в цьому випадку бізнес-процес вважається не складним
Коефіцієнт процесності	При мінімальному значенні $K_{пр} (0,5)$ модель бізнес-процесів слід вважати процесною	При максимальному допустимому значенні $K_{пр} (0,99)$ модель бізнес-процесів слід вважати не процесною, а проблемної (число «розривів» у класах бізнес-процесу перевищує допустиму норму)
Коефіцієнт контрольованості	У разі, коли сума власників процесів дорівнює сумі класів бізнес-процесів ( $K_k = 1$ ) - процес контрольований. В даному випадку $K_k < 1$ , що характеризується зниженою контрольованістю процесу	В цьому випадку, сума власників процесів дорівнює сумі класів бізнес-процесів ( $K_k = 1$ ) - бізнес-процес контрольований
Коефіцієнт ресурсоемності	Чим нижче значення коефіцієнта, тим вище значення ефективності використання ресурсів в бізнес-процесі. В даному випадку - ресурсомісткість низька	Чим нижче значення коефіцієнта, тим вище значення ефективності використання ресурсів в бізнес-процесі. В даному випадку - ресурсомісткість висока

## Додаток В1

Таблиця 15 - Аналіз основних техніко-економічних показників  
ТОВ «Гілея» за 2014-2018 рр.

Показники	Одиниця виміру	Дані по рокам					Абсолютне відхилення, +/-	Темп приросту, %
		2014	2015	2016	2017	2018		
								2018-2014 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис.грн	47801	69462	81743,9	87466	101646	53845,0	112,6
Середньоспискова чисельність працівників, з них	осіб	89	85	94	84	83	-6	-6,7
- робітників		74	71	78	70	69	-5	-6,8
Середньорічний виробіток:	грн							
- одного працівника		537,1	817,2	869,6	1041,3	1224,7	687,6	128,0
- одного робітника		646,0	978,3	1048,0	1249,5	1473,1	827,1	128,0
Фонд оплати праці	тис.грн	6893,9	7458,8	10746,2	11543,6	12517,7	5623,8	81,6
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	6455,0	7312,5	9526,8	11452,0	12568,0	6113,0	94,7
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	47740	56685	76396,2	82811	92977	45237,0	94,8
Чистий прибуток (збиток) всього	тис.грн	3585	8146	4230,1	4586	6783	3198,0	89,2
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	1,0	0,82	0,93	0,95	0,91	-0,09	-9,0
Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг	%	7,5	14,4	5,5	5,54	7,3	-0,2	-2,7
Рентабельність/збитковість продажу	%	7,5	11,7	5,17	5,24	6,7	-0,8	-10,7
Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис.грн	18845,4	20688,5	21016,5	26432,0	25376,5	6531,1	34,7
Фондовіддача	грн	2,5	3,36	3,89	3,31	4,01	1,51	60,4

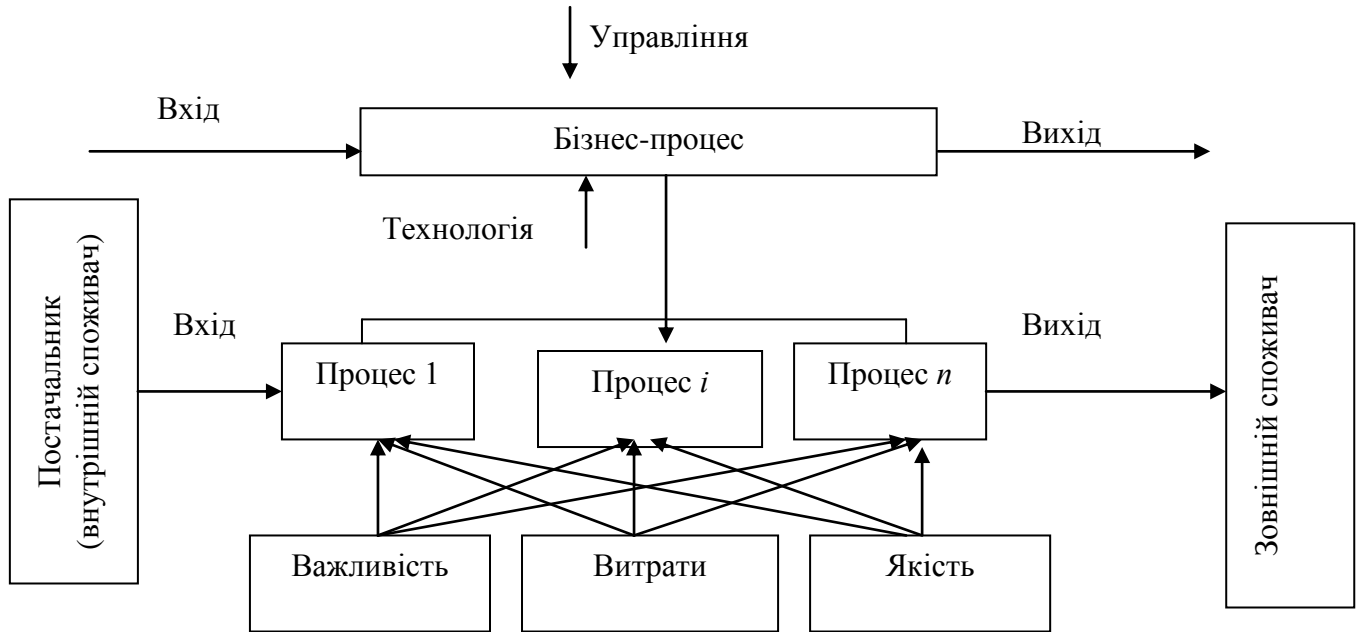


Рисунок 5 - Параметри оцінки бізнес-процесів ТОВ «Гілея»

Додаток В1

Рисунок 6 - Приклад заповненого відривного аркуша та корінця № 1

Додаток Г1

Таблиця 16 - Види бізнес-процесів ТОВ «Гілея» (фрагмент)

Бізнес-процес	Процес	Операція
1	2	3
<b>Основний бізнес-процес</b>		
БПО1 – надання транспортних послуг клієнту 1	ПО1.1 – прийняти замовлення	ОПО1.1.1 – привітатись зі споживачем; ОПО1.1.2 – встановити вимоги до послуги; ОПО1.1.3 – зафіксувати замовлення; ОПО1.1.4 – оформити замовлення; ОПО1.1.5 – передати дані про послугу у відділ експлуатації
	ПО1.2 – оформити договір на перевезення	ОПО1.2.1 – скласти договір на перевезення; ОПО1.2.2 – узгодити з юридичним відділом; ОПО1.2.3 – ...
	ПО1.3 – обрати рухомий склад	ОПО1.3.1 – подати заявку на транспорт; ОПО1.3.2 – перевірити відповідність стану рухомого складу встановленим вимогам; ОПО1.3.3 – ...
	ПО1 <sub>n</sub> ...	ОПО1 <sub>nm</sub> ...
<b>Допоміжні бізнес-процеси</b>		
БПД1 – матеріально-технічне забезпечення	ПД1.1 – обрати постачальника ресурсів	ОПД1.1.1 – проаналізувати ринок постачальників ресурсів; ОПД1.1.2 – виявити можливі умови роботи з постачальниками ресурсів; ОПД1.1.3 – оцінити надійність постачальників; ОПД1.1.4 – провести конкурсний відбір постачальників
	ПД1.2 – укласти договір з постачальником ресурсів	ОПД1.2.1 – підготувати договір з постачальником ресурсів; ОПД1.2.2 – провести юридичний аудит договору; ОПД1.2.3 – підписати договір з постачальником
	ПД1 <sub>n</sub> ...	ОПД <sub>nm</sub> ...
БПД2 – підбір та розстановка кадрів	ПД2.1 – здійснити залучення персоналу	ОПД2.1.1 – проаналізувати потребу в персоналі; ОПД2.1.2 – проаналізувати кадрові резерви; ОПД2.1.3 – розрахувати потребу в персоналі; ОПД2.1.4 – здійснити планування заходів щодо залучення персоналу
	ПД2.2 – здійснити підбір персоналу	ОПД2.2.1 – здійснити заходи щодо залучення персоналу; ОПД2.2.2 – оцінити кандидата на посаду; ОПД2.2.3 – узгодити з кандидатом умови роботи та оплати праці; ОПД2.2.4 – оформити трудовий договір з кандидатом
	ПД2.3 – ввести персонал в роботу	ОПД2.3.1 – провести інструктаж з техніки безпеки; ОПД2.3.2 – здійснити програму введення нового співробітника; ОПД2.3.3 – оцінити нового співробітника за результатами випробувального терміну
	ПД <sub>n</sub> ...	ОПД <sub>nm</sub> ...
БПД3 – розробка нових та	ПД3.1 – розробити концепцію нової послуги	ОПД3.1.1 – визначити сегменти ринку для нової послуги; ОПД3.1.2 – розробити властивості нової послуги; ОПД3.1.3 – розробити життєвий цикл нової послуги; ОПД3.1.4 – здійснити планування ціни і собівартості нової послуги

## Продовження таблиці 16

1	2	3
	ПД3.2 – розробити стратегію маркетингу і продажу нової послуги	ОПд3.2.1 – здійснити прогнозування поведінки цільових сегментів ринку; ОПд3.2.2 – обрати канали збуту нової послуги; ОПд3.2.3 – розробити стратегію просування нової послуги; ОПд3.2.4 – розробити цінову стратегію для нової послуги; ОПд3.2 <i>n</i> – ...
	ПД3.3 – удосконалити існуючі послуги	ОПд3.3.1 – аналіз скарг та пропозицій щодо удосконалення послуг від споживачів; ОПд3.3.2 – розробка пропозицій щодо удосконалення послуг; ОПд3.3.3 – вибір економічно доцільних пропозицій щодо удосконалення послуг; ОПд3.3.4 – розробка та вибір економічно доцільних пропозицій щодо удосконалення технології надання послуг
	ПД <i>n</i> ...	ОПд <i>nt</i> ...



Рисунок 7 - Етапи проведення оптимізації бізнес-процесів на підприємстві з використанням мереж Петрі

## бізнес-процесів досліджуваного підприємства

Границі інтервалів значень узагальнюючого показника сукупності операційних бізнес-процесів підприємства	Інтерпретація оцінки стану сукупності операційних бізнес-процесів	Дії по відношенню до сукупності операційних бізнес-процесів підприємства
0,8–1,0	дуже добрий	Сукупність функціонує результативно та ефективно, але необхідно розробити застережливі дії. Якщо показник = 1, то сукупність не потребує розроблення яких-небудь дій
0,63–0,8	добрий	Сукупність функціонує у цілому результативно та ефективно, але необхідно розробити певні корегуючі дії
0,37–0,63	задовільний	Сукупність функціонує задовільно, цілі й завдання частково вирішені, однак необхідно розробити певні термінові корегуючі дії
0,2–0,37	поганий	Сукупність функціонує нерезультативно та неефективно, що вимагає розроблення значних масштабних дій, спрямованих на коригування її стану
0,0–0,2	дуже поганий	Сукупність функціонує нерезультативно та неефективно, цілі та завдання не було досягнуто, потрібні впливові антикризові дії з боку вищого керівництва. Якщо показник =0, то необхідним є кардинальне перепроєктування

## Додаток Г1

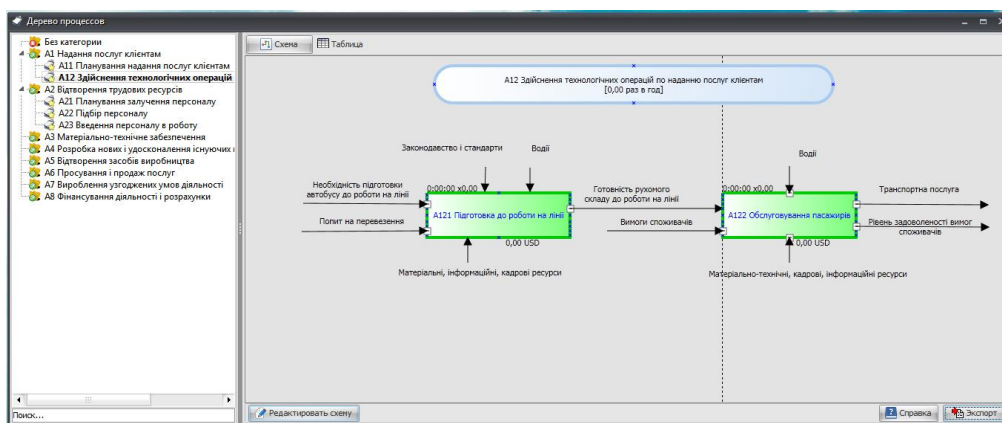


Рисунок 8 - Модель процесу «Здійснення технологічних операцій з надання послуг клієнтам першого рівня деталізації»

## Додаток Г1

Перший етап - етап актуалізації бізнес-процесів

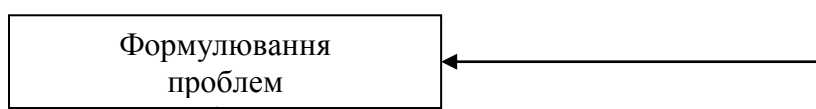


Рисунок 9 - Модель ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «Гілея»