

Український державний університет залізничного транспорту
Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК УНІВЕРСАЛЬНИЙ ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.222.02.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, групи 214-П-321
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____Елеонора ФЕДОТОВА
(підпис)

Керівник: ст. викладач, канд. екон. наук
Борис ОСТАПЮК

Рецензент: доцент, канд. екон. наук
Олена МАКОВОЗ

2024

Український державний університет залізничного транспорту
Факультет **економічний**
Кафедра **економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом**
Рівень вищої освіти: **магістр**
Спеціальність: **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**
Освітня програма: **«Підприємництво»**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук
_____ Володимир ДИКАНЬ

«_____» _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**
Федотовій Елеонорі Олександрівні

Тема: «Реінжиніринг бізнес-процесів як універсальний інструмент інноваційного розвитку підприємства»

керівник Остапюк Борис Борисович, канд. екон. наук, старший викладач
затверджені розпорядженням по економічному факультету
від «23» жовтня 2023 року № 29/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи 02 січня 2024 року

3 Вихідні дані Статистичні дані соціального захисту України
Інтернет-ресурси, періодичні видання, спеціальні видання служби соціального захисту України

Звітність, методичні видання, посібники та презентаційні матеріали

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): _____

1 Теоретичні та методологічні основи реінжинірингу бізнес - процесів

2 Аналіз ефективності бізнес – процесів підприємства

3 Обґрунтування напрямів реінжинірингу бізнес – процесів розвитку підприємства

5 Перелік графічного матеріалу

1 Поняття «бізнес-процес»

2 Схема бізнес-процесу

3 Загальна модель удосконалення бізнес-процесів

4 Організаційна структура управління ПТК ТОВ «Агромат»

5 Розрахунок показників економічної ефективності

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

5 Дата видачі завдання «02» ж о в т н я 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні та методологічні основи реінжинірингу бізнес - процесів	30.10.2023	викон.
2 Аналіз ефективності бізнес – процесів підприємства	20.11.2023	викон.
3 Обґрунтування напрямів реінжинірингу бізнес – процесів розвитку підприємства	14.11.2023	викон.
Висновки	11.12.2023	викон.
Графічна частина	25.12.2023	викон.

Студент _____ Елеонора ФЕДОТОВА

Керівник _____ Борис ОСТАПЮК

Зміст

Вступ	5
1 Теоретичні та методологічні основи реінжинірингу бізнес - процесів	9
1.1 Поняття та сутність ефективного управління бізнес-процесами	9
1.2 Особливості аналізу та ефективність як основна характеристика бізнес-процесів підприємства	17
1.3 Методологія дослідження проведення реінжинірингу бізнес-процесів	26
Висновки до першого розділу	38
2 Аналіз ефективності бізнес – процесів підприємства	41
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	41
2.2 Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства	49
2.3 Аналіз основних бізнес-процесів підприємства та визначення ключових проблем	64
Висновки до другого розділу	74
3 Обґрунтування напрямів реінжинірингу бізнес – процесів розвитку підприємства	76
3.1 Необхідність організації реінжинірингу бізнес-процесів управління	76
3.2 Основні напрямки підвищення результативності бізнес-процесів	85
Висновки до третього розділу	102
Висновки	104
Список використаних джерел	107

					МРЕ. 222. 02 .06 ПЗ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Реінжиніринг бізнес-процесів як універсальний інструмент інноваційного розвитку підприємства	Літ.	Арк.	Аркушів
Розроб.		Федотова						
Перевір.		Остапюк					4	114
Рецензент						УкрДУЗТ 4		
Н. Контр.		Назаренко	<i>М.Назаренко</i>					
Затверд.		Дикань						

Вступ

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання як в світовому так і в національному масштабах вимагають використання ефективних підходів до управління складними виробничо-економічними системами. Пріоритетним напрямком розвитку підприємств різних галузей вимагає впровадження інноваційної діяльності. Для досягнення успіху у цій сфері підприємства змінюють підходи до управління, організаційні структури, моделі бізнесу. Це стає можливим, зокрема, внаслідок того, що наприкінці ХХ ст. з'явився реінжиніринг бізнес-процесів. Однак дана концепція управління спочатку мала лише практичну спрямованість, тому її теоретико-методологічна база виявилася недостатньо розвинутою через відсутність єдиних трактувань основоположних понять. Без проведення інновацій жодне підприємство не зможе конкурувати на ринку, тому в сучасних умовах інновації спрямовані на зміни у технології виробництва, зміни у маркетингу, зміни в управлінні персоналом, зміни в організаційній структурі. На думку багатьох дослідників, пріоритетним напрямом інноваційної діяльності є сфера управління, рівень розвитку якої визначається наявністю вискоєфективних інформаційних технологій. Таким чином, підприємство, яке прагне вижити або посилити свої позиції на ринку, повинно постійно вдосконалювати технології виробництва та методи організації бізнес-процесів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретичного забезпечення, методичних підходів до реінжинірингу бізнес-процесів та надання практичних рекомендацій щодо запровадження та реалізації.

					МРЕ. 222. 02 .06 ПЗ	5 Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		

Відповідно до мети поставлено та вирішено такі **завдання**:

- досліджено поняття та сутність ефективного управління бізнес-процесами;
- визначено особливості аналізу та ефективності як основних характеристик бізнес-процесів підприємства;
- досліджено інструменти проведення та підходи до вдосконалення реінжинірингу бізнес-процесів;
- проведена оцінка ефективності господарської діяльності ПТК ТОВ «Агромат»;
- проаналізовано основні бізнес-процеси ПКТ ТОВ «Агромат» та визначенні ключові проблеми;
- досліджено необхідність організації реінжинірингу бізнес-процесів управління;
- запропоновано основні напрямки підвищення результативності бізнес-процесів.

Об'єкт дослідження є бізнес-процеси управління виробничо-комерційною діяльністю ПТК ТОВ «Агромат».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних рекомендацій щодо впровадження реінжинірингу бізнес-процесів управління ПТК ТОВ «Агромат».

Інформаційною основою роботи є теоретичні та практичні напрацювання вітчизняних та закордонних вчених щодо проблем конкуренції та конкурентоспроможності, управління конкурентоспроможністю товарів і підприємств, матеріали та рекомендації науково-практичних конференцій та семінарів, інформаційно-довідкова, навчально-методична література, матеріали періодичних видань, а також відомості із мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1-79] наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є

неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети й поставлених завдань використано загальнонаукові і спеціальні методи, а саме: системно-функціональний підхід до теоретичного дослідження та уточнення сутності бізнес-процесу, ретроспективний аналіз дослідження еволюції теорій управління реінжинірингом бізнес-процесів, методи порівняння, методи аналізу та синтезу, групування, графічний, табличний, методи індукції та дедукції, наукової абстракції та логічного узагальнення, методи структурно-логічного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці етапності проведення реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Деякі **результати досліджень**, які наведені у даній роботі було опубліковано у науковому фаховому виданні України.

Практичне зазначення отриманих результатів. Отримані результати досліджень дозволяють обґрунтувати напрями інноваційного розвитку підприємства за допомогою реінжинірингу бізнес-процесів, що дозволить не лише забезпечити конкурентоспроможність підприємства і збільшити прибутковість підприємства, а й забезпечить впровадження новітніх технологій, якість продукції та поліпшить рівень обслуговування споживачів.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 15 сторінок (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на XIX міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародна транспортна інфраструктура,

індустріальні центри та корпоративна логістика» Українського державного університету залізничного транспорту (1-2 червня 2023 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі наведені теоретичні та методологічні основи реінжинірингу бізнес – процесів.

У другому розділі наведено аналіз ефективності бізнес – процесів підприємства.

Третій розділ роботи присвячений обґрунтуванню напрямів реінжинірингу бізнес – процесів розвитку підприємства.

1 Теоретичні та методологічні основи реінжинірингу бізнес - процесів

1.1 Поняття та сутність ефективного управління бізнес-процесами

Динамічні зміни, що відбуваються у сучасному світі, диктують підприємствам необхідність адекватної реакції на зміни та вимагають від них вжиття відповідних заходів, що сприяють ефективній організації та проведення підприємницької діяльності підприємств.

Визначення цілей та завдань бізнес-процесів підприємства лежать в основі діяльності будь-якої організації. Завдяки їм забезпечується реалізація тих видів діяльності підприємства, які пов'язані з виробництвом товарів та послуг. Тимчасові характеристики визначають місце та час виконання кожного виду робіт у системі загального процесу виробничої діяльності.

Незважаючи на те, що поняття процесу є певною мірою традиційним і застосовується в будь-якій організації виникла необхідність використання цього поняття як об'єкта управління на окремих підприємствах.

У науковій спільноті вперше трактування «бізнес-процес» було надано американським вченим Е. Демінгом, що стало поштовхом до дослідження науковців у своїх працях. Автори надають різноманітні визначення, звертаючи увагу на обмежені властивості, які можна застосувати у різних випадках для вирішення певних завдань. Приклади таких трактувань наведено у таблиці 1.1.

Загалом процеси можна визначити, як послідовне та систематичне виконання функціональних операцій, що сприяють досягненню певного результату.

Бізнес-процес у широкому розумінні характеризується як структурована послідовність дій, що виконується на кожному етапі життєвого циклу підприємства відповідно до видів діяльності. Бізнес-процес може представляти як сукупність різних видів діяльності, на початкових етапах якої

застосовуються або поодинокі, або численні ресурси, а на останньому етапі як результат з'являється цінність для споживача - продукт.

Таблиця 1.1 - Поняття «бізнес-процес»

Автор	Сутність поняття
Е. Демінг	який-небудь вид діяльності в роботі організації
Б. Андерсен	ланцюг логічно зв'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично або віртуально) з метою досягнення певних вимірних результатів або продукції для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів
І. Ладико	послідовність сукупності дій із здійснення діяльності, що перетворює на «вході» отримані ресурси з метою одержання результату, що має цінність для споживача
М. Портер	сукупність різних видів діяльності, у рамках якої на «вході» використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що є цінністю для споживача
Д. Харрінгтон	логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві
Т. Давенпорт	набір логічно взаємозалежних дій, які виконуються для досягнення певного виходу бізнесдіяльності. Процес – це специфічно впорядкована сукупність робіт, задана в часі й просторі із вказівкою початку й кінця й точним визначенням входів і виходів
Е. Ойхман	множина внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються необхідною клієнтові продукцією
Шемаєва Л. Г., Безгін К. С., Наумік К. Г., Ушкальов В. В.	сукупність послідовних взаємозалежних видів дій, спрямованих на створення споживчої цінності шляхом трансформації за допомогою ресурсів «входів» у «виходи» (продукцію, послуги), з метою задоволення зовнішніх клієнтів

Бізнес-процеси, які виділяються у структурі життєвого циклу організації, ґрунтуються на наступних вимогах до певних економічних одиниць організації: бізнес-процеси можна ідентифікувати та провести відповідні межі, тобто визначити, що стосується бізнес-процесу, а що не відноситься; товар (послугу), яку отримують в результаті діяльності в рамках бізнес-процесу повинен бути кінцевий споживач або всередині компанії, або за її межами; межі бізнес-процесу не визначаються технологічними або функціональними принципами, в їх основі запит споживача-клієнта;

ключовими та найважливішими фігурами у визначенні меж бізнес-процесів є не інженери та технологи, а менеджери та економісти.

У рамках розуміння підприємства як бізнес-системи застосовується відповідний категоріальний апарат.

Бізнес-процес є об'єктом, який функціонує під впливом суб'єкта - керівника бізнес-процесу. Керівник бізнес-процесу - це посадова особа чи колегіальний орган управління, що має у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для виконання функції перетворення, і відповідальний за результат бізнес-процесу. Вплив керівника бізнес-процесу на бізнес-процес проявляється у управлінні. Керівник бізнес-процесу є невід'ємною частиною бізнес-процесу.

Функція перетворення – це одна або кілька дій (операцій), що здійснюються в логічній послідовності та спрямовані на зміну вхідного об'єкта на результат з певними характеристиками за допомогою ресурсів.

Вхідний об'єкт – об'єкт, який спрямований від постачальника у розпорядження власника процесу з метою подальшого надбання нових характеристик.

Результат – об'єкт, який спрямований у розпорядження споживача, після надання йому відповідних характеристик.

Ресурси – це по відношенню до вхідного об'єкта суб'єкти, під впливом яких вхідний об'єкт змінює характеристики.

Подія – це інформація, яка відображає факт готовності ресурсів, вхідних об'єктів до функції перетворення, характеристик вхідного об'єкта, завершення функції перетворення та отримання результатів. Подія виконує інформаційну або процедурну функцію. Інформаційна подія несе повідомлення про здійснення самого факту про виконання функції перетворення, про появу результату. Процедурна подія є сигналом для виконання іншої функції перетворення, що сприяє синхронізації взаємозалежні функції перетворення. Таким чином, для кожного стану вхідного об'єкта, який піддається впливу

функції перетворення, повинні бути задані описи виклику інших функцій перетворення. Події виступають в якості управління функціями перетворення та напрями матеріальних, фінансових, інформаційних та трудових потоків (рисунок 1.1).

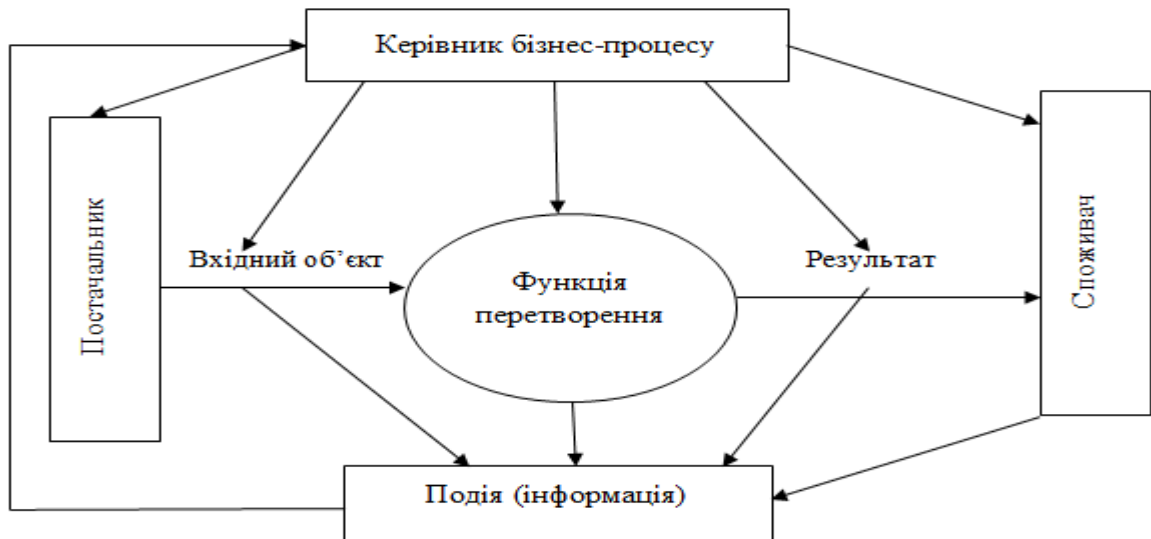


Рисунок 1.1 - Схема бізнес-процесу

Основний бізнес-процес являє собою створення кінцевого продукту, орієнтованого на зовнішнього споживача, і передбачає отримання доходу від реалізації. Допоміжний бізнес-процес можна розглядати як створення продукту, що споживається основним бізнес-процесом. Використання категоріального апарату в рамках бізнес-процесів визначається такими факторами:

- можливістю впливу на розміри доходів, що одержуються від виконання функцій у рамках аналізованого бізнес-процесу;
- рівнем доходів організації, пов'язаних з видом бізнесу;
- ступенем впливу виду бізнесу на кінцеві фінансові результати діяльності компанії взагалі (пріоритетністю даного бізнес-процесу).

До основних споживачів процесного підходу можна віднести фахівців з:

- 1) стратегічного менеджменту;

- 2) реінжинірингу бізнесу;
- 3) менеджменту якості;
- 4) оперативного управлінського обліку та оперативного менеджменту;
- 5) впровадження «ощадливого виробництва».

Існує кілька класифікацій, що характеризують бізнес-процеси підприємства.

На рисунку 1.2 відображена схема бізнес-процесів за ступенем впливу на створення цінності.

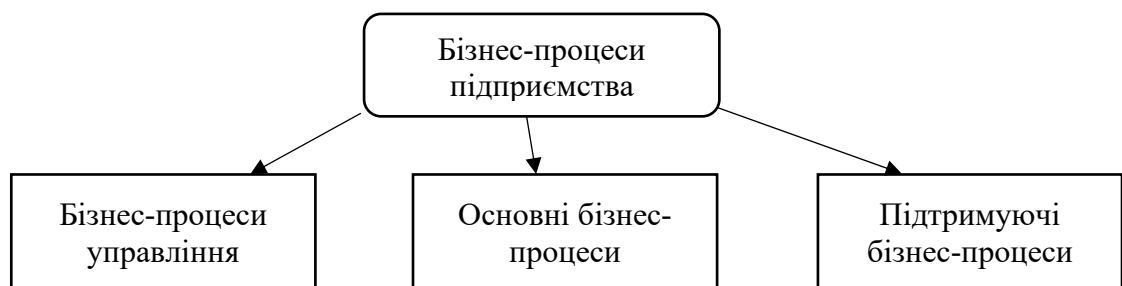


Рисунок 1.2 - Схема бізнес-процесів за ступенем впливу на створення цінності

Одна з найбільш детальних класифікацій бізнес-процесів включає такі елементи: основні процеси; супутні процеси; допоміжні процеси; забезпечуючі процеси; керуючі процеси; процеси розвитку.

Процеси, які націлені на виробництво послуги чи кінцевого продукту, що виступають цільовими об'єктами створення підприємства та сприяють отриманню доходу, відносяться до основних бізнес-процесів підприємства.

До супутніх процесів належать процеси, що дозволяють досягти виробництва товару або надання послуги завдяки виробничій діяльності, що супроводжує основне виробництво та сприяє отриманню доходу.

До допоміжних бізнес-процесів можна віднести процеси, що забезпечують виконання основних бізнес-процесів та визначають їх основні риси. До забезпечуючих бізнес-процесів, відносяться такі процеси, які дозволяють здійснювати життєзабезпечення всіх інших бізнес-процесів та

визначають їх основні універсальні характеристики (процеси інженерно-технічного забезпечення, кадрове забезпечення, фінансове забезпечення діяльності тощо).

До бізнес-процесів управління можна віднести процеси, що представляють систему управління як на рівні бізнес-системи в цілому, так і на рівні окремо взятого бізнес-процесу (процеси формування та здійснення управлінських впливів, стратегічного, оперативного та поточного планування).

До бізнес-процесів розвитку відносяться процеси, що сприяють удосконаленню вироблених товарів та послуг, технологій, модифікації обладнання (процес технічного переозброєння у різних галузях економіки, проведення науково-дослідницьких та конструкторських робіт тощо).

Існують більш прості класифікації бізнес-процесів. Одна з них включає такі типи процесів: керуючі процеси, основні процеси, допоміжні процеси. Співвідношення цих процесів між собою представлено на рисунку 1.3.

За допомогою класифікації бізнес-процесів стає можливим виокремлення окремого конкретного процесу із усієї системи.

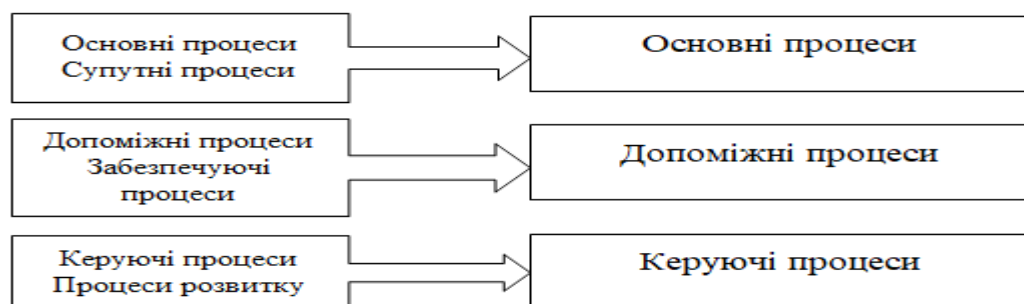


Рисунок 1.3 - Групування бізнес-процесів

Основні процеси класифікуються за результатами, найбільш цінним споживача. Критерієм допоміжних процесів вважаються ресурси, які забезпечують виробництво. Керуючі процеси класифікуються за об'єктом, на який направлено керуючий вплив.

Отже, під процесом розуміється закінчена послідовність операцій, які необхідні для реалізації економічно значущого об'єкта, детермінований змістовною, тимчасовою та логічною послідовністю. Але особливим процесом, який сприяє здійсненню головних цілей підприємства (бізнес-цілей) та означає сутнісну сферу його діяльності є «бізнес-процес».

На деяких підприємствах особливість бізнес-процесів полягає в тому, що їх функції перетворення в часі циклічні та на момент витрат не збігаються з моментом одержання економічного ефекту. Від моменту витрат до отримання економічного ефекту проходить часовий інтервал. Потoki платежів, що визначають інтегральний (сумарний) економічний ефект, з часом змінюють свою цінність.

Цінність ефекту в якийсь час вища за цінність того ж ефекту, який отримують пізніше. Різна цінність вартісних величин може бути пов'язана з тим, що:

- а) доходи сьогодні більш вищі, ніж доходи в майбутньому часі;
- б) витрати, що здійснюються сьогодні менші, ніж витрати у майбутньому часі;
- в) з часом гроші знецінюються;
- г) наявність ризику настання негативних подій, що зменшують вартісну величину.

На існування та розвиток підприємства у нестабільному середовищі впливають фактори, що відбуваються як у внутрішньому так і у зовнішньому середовищі.

Фактори зовнішнього середовища підприємства – це фактори, на які підприємство неспроможне вплинути чи цей вплив обмежений. До них відносять політичні фактори, соціокультурні фактори, економіку, технології, правові фактори, конкурентів, науково-технологічний прогрес тощо.

Фактори внутрішнього середовища підприємства виникають у результаті діяльності самого підприємства. До них відносять виробництво,

персонал, основні засоби, маркетинг, організація управління, фінанси та облік. При цьому фактори, що протікають всередині організації, посилюють або послаблюють вплив зовнішніх чинників діяльності підприємства.

Світовий досвід прогресивного розвитку підприємств має безліч позитивних прикладів застосування одного з інструментів щодо покращення господарської діяльності - це реінжиніринг бізнес-процесів. Успіх застосування цього інструментарію в практичній діяльності підприємства характеризується поліпшеннями системи показників, що характеризують ефективність та результативність бізнес-процесів.

Необхідність реінжинірингу бізнес-процесів виникає при потребі отримати стрибкоподібне зростання ефективності діяльності підприємства при впровадженні в діяльність нового, що не застосовувалося на підприємстві. Звідси утворюється взаємозв'язок реінжинірингу бізнес-процесів та впровадження інновацій на підприємстві.

Для початку визначимо, що є інновацією та інноваційною діяльністю для підприємства. Існує не одна точка зору, що трактує інновацію, але при цьому вони значно не відрізняються і не суперечать одна одній (таблиця 1.2). Розрізняють два підходи до визначення поняття «інновація»: як результат творчої діяльності та як процес впровадження нововведень.

I. Шумпетер трактує інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих факторів, мотивовану підприємницьким духом.

Існує необхідність проведення реінжинірингу бізнес-процесів при впровадженні інноваційних технологій, оскільки існуючі бізнес-процеси, як правило, не здатні забезпечити належний рівень інформаційних, матеріальних, фінансових та трудових потоків.

Таблиця 1.2 - Поняття «інновація»

Автор	Сутність поняття
Й. Шумпетер	не просто нововведення, а нова функція виробництва
Б. Санто	суспільний, технічний чи економічний процес, який завдяки практичному використанню ідей і винаходів сприяє створенню кращих за своїми властивостями виробів і технологій
О. Лапко	комплексний процес, котрий включає в себе створення, розробку, доведення до комерційного використання і розповсюдження нового технологічного або якогось іншого рішення (новації), що задовольняє певну потребу
Ф. Ніксон	сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, що спричиняють появу на ринку нових і поліпшених товарів, промислових процесів та устаткування

У зв'язку з відсутністю реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах інноваційні технології, що впроваджуються працюють низько ефективно, що призводить до зниження рівня конкурентоспроможності, ефективності та результативності діяльності. Часто такі підприємства працюють собі на збиток за підтримки держави тільки для того, щоб зберегти велику кількість робочих місць. Дану ситуацію дозволить виправити впровадження інновацій у бізнес-процес, пристосовуючи інновації за допомогою реінжинірингу.

1.2 Особливості аналізу та ефективність як основна характеристика бізнес-процесів підприємства

Ефективне функціонування бізнес-процесів сприяє результативній діяльності підприємства, впливаючи на формування узгодженої структури, управлінських процесів тощо.

Залежність впливу бізнес-процесів на підвищення ефективності діяльності підприємства опосередковується такими факторами:

- група бізнес-процесу;
- наявність позитивних параметричних оцінок бізнес-процесу;
- використання ресурсів для реалізації бізнес-процесу.

Ступінь впливу бізнес-процесу на підприємство в цілому або на його окремі структури буде дуже значним, якщо він буде наскрізним.

Вплив внутрішньо-функціональних бізнес-процесів на підприємство в цілому не є значним, більший вплив здійснюють окремі структури підприємства. І хоча зміни в якомусь окремому підрозділі не завжди впливають на показники діяльності всього підприємства, але від гармонійної діяльності окремих структурних одиниць залежить злагоджена, конкурентоспроможна діяльність підприємства загалом. Тому, в ефективності бізнес-процесів окремих структурних елементів підприємства сьогодні закладається основа майбутньої ефективної діяльності всього підприємства [19].

Бізнес-процеси мають різний вплив на кінцевий результат праці: внутрішньо-функціональні – середній, а наскрізні – значний. Споживачі платять за кінцевий результат праці, що надійшов на ринок у вигляді товару чи послуги. Те, що повернулося на підприємство у вигляді винагороди за результати праці у вигляді грошових коштів поділяються на дві складові: виробництво і фонд розвитку та стимулювання.

Грошові потоки, що надійшли до виробництва, розподіляються, з одного боку, на покриття витрат за виготовлення продукції, з іншого – на забезпечення безперервного процесу виробництва. Закупівля ресурсів, розробка технологій здійснюється за рахунок частини грошових потоків з фонду розвитку та стимулювання. Ще одна частина грошових потоків забезпечує фінансові інструменти та виплату матеріальних заохочень за високі результати праці. Все це дозволяє закласти основу для успішного розвитку підприємства[19].

Системно-раціональне поєднання всіх форм, методів, інструментів, нормативно-правового та інформаційного забезпечення, що ведуть до зростання та вдосконалення бізнес-процесів, які забезпечують стабільний

розвиток підприємства можна визначити, як механізм впливу бізнес-процесів на ефективність діяльності підприємства.

Виділяють такі фактори бізнес-процесів, що впливають на ефективність діяльності підприємства [50]:

- нормативно-правове забезпечення (закони, укази, статuti, накази, розпорядження, інструкції, норми, установчі документи тощо);
- інформаційне забезпечення (первинна та вторинна інформація, що збирається та аналізується підприємством (внутрішній аудит), державними органами (податкова служба, фінансова інспекція), треті особи (постачальники, споживачі, банки);
- важелі впливу: фінансові (дохід, прибуток, процентні ставки, фінансові санкції), економічні (рівень продуктивності праці, ціна, попит, витрати, індивідуальний та сукупний попит, методи управління (планування, система розрахунків, оподаткування, прогнозування, стимулювання, взаємини з контрагентами);
- фінансові інструменти (дотації, субсидії тощо).

Цільові показники ефективності відіграють одну з головних задач в оцінці діяльності підприємства, характеризуючись ефективністю досягнення підприємством свого цільового результату у вигляді прибутку, тому максимальна ефективність бізнес-процесу організації при досягненні цільового результату стає його найважливішим завданням.

Поліпшення показників призводить до підвищення ефективності бізнес-процесів, а водночас і до ефективності діяльності організації [42].

Збільшення доходу за рахунок залучення нових споживачів, диверсифікації та виходу на нові ринки сприяє зменшенню витрат при виготовленні продукції. Скорочуються витрати за рахунок зменшення запасів матеріальних цінностей, вивільнення невикористовуваного обладнання та виробничих площ. Скорочення операційних витрат також можливе за рахунок усунення «прихованих» непродуктивних витрат.

Зменшення часу виробництва продукції за рахунок скорочення часу виробничого циклу, скорочення часу постачання споживачеві, все це призводить до скорочення витрат. Ефективність бізнес-процесів залежить від низки показників, які представлені на рисуюнок 1.4.



Рисуюнок 1.4 -Показники ефективності бізнес-процесів

Основні показники для організації розраховуються на основі розрахунку цільових показників за всіма бізнес-процесами. Система механізмів впливу бізнес-процесів на ефективність діяльності підприємств має поелементну та поетапну структуру. Елементами механізму є: традиційні та інноваційні бізнес-процеси, кошти та фонди грошових коштів, фінансові ринки, методи реалізації, важелі впливу, нормативно-правове та інформаційне забезпечення, громадські та особисті інтереси. Поетапну структуру механізму становлять стадії формування та функціонування, вхідні (об'єкт, суб'єкт, функції, цілі) та вихідні (принципи, форми) потоки. Таке бачення проблеми дозволить менеджменту підприємств, успішно адаптуватися в умовах динамічно-мінливої економіки та сприятиме становленню інтенсивного типу його

розвитку, підвищення ділової репутації та конкурентоспроможності бізнес-процесів та підприємств.

Система показників визначає управлінські рішення з планування, здійснення, коригування бізнес-процесу як системи, що складається із елементів.

Показники повинні мати ряд властивостей, які забезпечать власника процесу інформації для розуміння повного бачення того, що відбувається в підпорядкованому об'єкті: повне, адекватне, об'єктивне відображення справ, що проходять у бізнес-процесі; забезпечення періодичного збору та обробки даних; цінність даних повинна перевищувати витрати на їх отримання та обробку; показники повинні забезпечувати якісну та кількісну характеристику бізнес-процесу; подана інформація має бути однозначною та зрозумілою; отримані показники повинні мати властивість порівнянності з аналогічними показниками;

Виділяють три групи показників, які необхідні для оцінки бізнес-процесу, кожна група показників характеризує основні елементи бізнес-процесу. Це у значній мірі допоможе управлінню бізнес-процесом в цілому, за допомогою якісної та кількісної оцінки кожного елемента бізнес-процесу.

Групи показників бізнес-процесу: показники вхідних об'єктів та ресурсів; показники ефективності функції перетворення; показники результату функції перетворення; показники (дані) задоволеності споживача.

До вхідних об'єктів та ресурсів можна віднести нематеріальні активи, трудові ресурси, кошти, матеріальні активи, оборотні кошти.

Показники вхідного об'єкта та ресурсів повинні відображати всі параметри та характеристики (якісні та кількісні), за якими можливо оцінити придатність до використання функції перетворення та при необхідності вчасно прийняти рішення щодо усунення дій у бізнес-процесі, які призводять до помилок. Виділяють наступні показники:

– функціональні (характеризуючі) показники: діапазон параметрів, які повністю характеризують вхідні об'єкти та ресурси; порівняння зі стандартом вхідного об'єкта (ресурсу); коефіцієнт функціональності – відображає повноту відповідності призначення вхідних об'єктів та ресурсів.

– показники надійності: гарантійний термін; середнє напрацювання на відмову; середнє напрацювання до відмови; термін придатності; коефіцієнт готовності; гарантований відсоток кількості помилок (дефектів) при масовій поставці, прийнятний рівень якості.

Функціональні показники та показники надійності вказують та гарантують здатність вхідних об'єктів та ресурсів бізнес-процесу виконувати своє призначення у необхідному обсязі, що допомагає уникнути непередбачуваних додаткових витрат і сприяє прийняттю управлінського рішення про використання у бізнес-процесі аналізованих вхідних об'єктів та ресурсів.

– показники безпеки: наявність сертифікатів відповідності для обов'язкової сертифікації; фактичні показники безпеки повинні регламентувати безпечну діяльність людини.

Показники безпеки дозволяють оцінити та попередити про рівень впливу вхідних об'єктів, ресурсів на людину та навколишнє середовище.

Показники ефективності функції перетворення відображають ступінь виконання запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, зв'язок досягнутих результатів та витрачених ресурсів та вхідних об'єктів.

Під ефективністю розуміють конкретне зіставлення витрат з економічним ефектом, який отримують в результаті вкладення витрат.

Ефективність показує який ефект припадає на 1 одиницю витрат, що забезпечують цей ефект (ефект та витрати мають однакову одиницю вимірювання, яка виражена у грошовому еквіваленті). Ефективність визначається:

$$\text{Ефективність} = \text{результат/витрати} \quad (1.1)$$

Під витратами в бізнес-процесі розуміють ресурси, що використовуються, вхідні об'єкти, які приймають участь у перетворенні.

Якщо економічний ефект розглядати в контексті «потоків платежів», то його значення полягає у перевищенні припливу коштів над їх відтоками. Бізнес процес є ефективним якщо при реалізації досягається позитивний економічний ефект.

Функцію перетворення описують нединамічні показники, які відображають натуральне уявлення про зміни, що відбуваються під час реалізації функції перетворення. На промислових підприємствах до таких показників відносяться: коефіцієнт вилучення ресурсу; коефіцієнт комплексності використання сировини; продуктивність праці; питомі витрати ресурсів; продуктивність обладнання; тривалість циклу функції перетворення.

Показники ефективності функції перетворення дозволяють максимально оптимально контролювати та керувати функціями перетворення вхідного об'єкта на результат за допомогою ресурсів. Також ці показники сприяють прийняттю якісного рішення щодо оптимізації бізнес-процесів через зміни функції перетворення для максимізації їх ефективності.

Необхідність отримання результатів функції перетворення визначається затребуваністю цих результатів споживачами (клієнтами), тобто, готовністю споживача (клієнта) купувати за певну плату результат бізнес-процесу. Одна з основних цілей реалізації бізнес-процесів, отримання результатів функцій перетворень з подальшою їх реалізацією та отримання від цього зиску - примноження добробуту власників бізнесу. Результати функцій перетворення характеризуються затребуваністю споживачами товарів (послуг) підприємства, що характеризується в подальшому прибутком від реалізації і рівнем рентабельності.

Прибуток. Визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції (товарів, послуг) та витратами, що витрачаються на отримання та

реалізацію цієї продукції (товарів, послуг). При оцінці використовуються різні показники прибутку.

Рентабельність. Відносний показник, який визначає рівень прибутковості бізнесу. Показники рентабельності не є «повноцінними» показниками ефективності бізнес-процесу, але їх роль полягає в тому, щоб оцінити бізнес-процеси більш детально з різних сторін на підставі реалізації результатів функцій перетворень, які задіяні у цих бізнес-процесах.

Точка беззбитковості (критична виручка, беззбитковий обсяг продажів). Відображає необхідний обсяг (кількість) реалізації результатів бізнес-процесу, при якому від бізнес-процесу ефект буде нульовим, тобто при випуску та реалізації обсягів результатів, відповідної критичної точки, бізнес-процес самоокупиться, а прибуток буде нульовим.

Зона безпеки (зона прибутку). Різниця між фактичними та беззбитковими обсягами реалізації результатів діяльності підприємства та визначається позитивним ефектом від діяльності підприємства

Дані показники дозволяють: оцінити результати функцій перетворень; зрозуміти які фактори і як впливають на результати у фінансовому вираженні; відобразити вплив результатів на загальну ефективність бізнес-процесів.

Успішне існування та розвиток підприємства більшою мірою залежить від частки ринку (споживачів) на якому працює підприємство. Конкуренція на ринку сприяє зміні кількості споживачів, для підвищення та підтримки високого рівня конкурентоспроможності та збільшення частки ринку необхідно задовольняти очікування споживачів. Виникає потреба в оцінці наскільки підприємство здатне забезпечити очікування споживача від придбаних ним результатів бізнес-процесів. На підставі цієї актуальності пропонуємо використовувати показники задоволеності споживача, які допоможуть підприємству бути клієнто-орієнтованим та конкурентоспроможним, що призведе до позитивного результату в діяльності підприємства.

Оцінка задоволеності відбувається за методом аналізу на основі даних підприємства та прямих конкурентів. Даний метод є найбільш ефективним у порівнянні з методом анкетування. При анкетуванні не завжди інформація є об'єктивною.

Для оцінки використовуються наступні показники: зростання обсягу продажу продукції (послуг); тимчасові показники, які відображають період, протягом якого споживачі задовольняють потребу; показники якості продукції; цінові показники результатів бізнес-процесу; тривалість ділових зв'язків; кількість постійних клієнтів; кількість клієнтів, які втрачені за певний проміжок часу; частка ринку за результатами (продуктом, послугою) бізнес-процесу.

Показники задоволеності клієнтів дозволяють зорієнтувати бізнес-процеси таким чином, щоб більшість споживачів (клієнтів) були задоволені результатами підприємства з метою подальшого розширення ринку.

Загальна модель удосконалення бізнес-процесів побудована за принципом циклу Демінга-PDCA (плануй, роби, перевіряй, впроваджуй), в якому передбачено управління зворотним зв'язком та безперервне вдосконалення. Основні етапи моделі вдосконалення бізнес-процесів представлені на рисунок 1.5.

Циклічний процес вдосконалення що складається з фаз вдосконалення, планування, оцінки зробленого та впровадження. Неможливо сказати де відбувається початок циклу, тому що сам процес циклу є нескінченним, немає чіткого початку та кінця. При цьому обов'язково дані необхідні оцінки показників, потім прописується опис дій, що відбуваються в рамках процесу вдосконалення.

Система показників допомагає оцінити ефективність та результативність бізнес-процесу, що при необхідності за короткі проміжки часу можна було скоригувати бізнес-процес для ефективної, результативної реалізації та максимального задоволення споживача (клієнта).

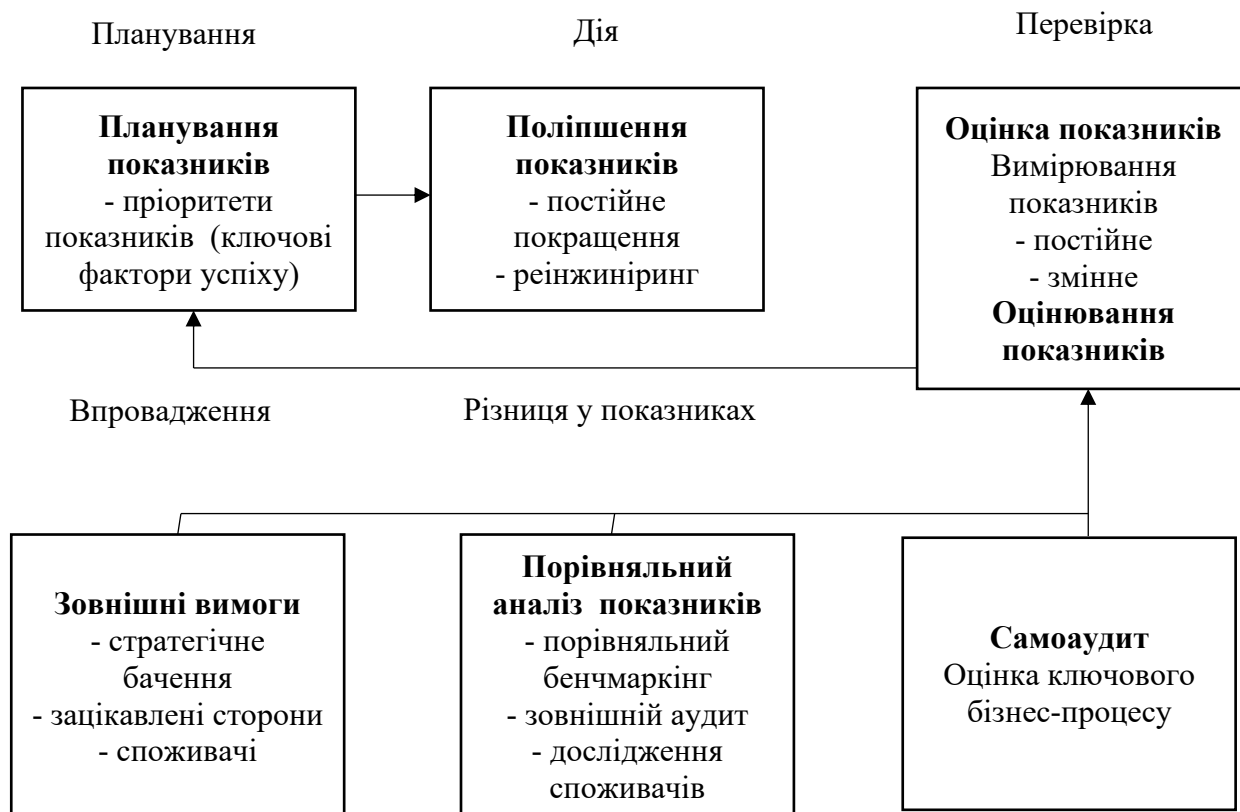


Рисунок 1.5 - Загальна модель удосконалення бізнес-процесів

1.3 Методологія дослідження проведення реінжинірингу бізнес-процесів

Під бізнес-процесом розуміють стабільну систему взаємозалежних та взаємопов'язаних видів діяльності, що при допомозі певної технології дозволяє перетворювати входи та виходи, які мають певну цінність для споживачів. Матеріальні або інформаційні потоки, що забезпечують виконання бізнес-процесу та досягнення результату та використовуються в ході бізнес-процесу, можуть розглядатися як входи. Отже, кінцевий результат виконання бізнес-процесу може розглядатися як його вихід.

Основні фактори, що дозволяють організації приділяти увагу покращенню бізнес-процесу:

- вимоги, які пред'являються споживачами та державою;

- необхідність зниження витрати чи тривалості циклу;
- впровадження програми управління якістю;
- злиття двох або більше організацій;
- внутрішньо-організаційні протиріччя.

Сьогодні у процесному управлінні найбільш актуальними є наступні концептуальні підходи, що дозволяють удосконалювати бізнес-процеси: поступовий (покроковий) підхід удосконалення процесів у рамках існуючої організаційної структури управління, який вимагає незначних капіталовкладень або не потребує їх взагалі; кардинальний підхід, що тягне за собою значні зміни як процесу, і організаційної структури управління.

Напрями покращення управління бізнес-процесами наведено на рисунок 1.6.



Рисунок 1.6 -Покращення управління бізнес-процесами

Загальною підставою, для об'єднання даних підходів є спрямованість на визначення якості деяких операцій, відсутності інформації, повторення

функцій, виявлення причин підвищених матеріальних витрат, можливості автоматизації та управління якістю. Проте, між цими підходами можна знайти і відмінності, які полягають в тому, що: кардинальний підхід досліджує процеси діяльності як сукупність операцій, які спрямовуються на цінність для споживача, а поступовий підхід акцентується на уніфікації та стандартизації окремих процесів.

Виділяються п'ять основних методів, завдяки яким стає можливим процес досягнення цілей для удосконалення бізнес-процесів підприємств.

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

Передбачається наступний порядок дій:

- 1) співробітниками чи зовнішніми виконавцями визначається процес, який вимагає покращення;
- 2) керівником затверджується вибір теми. Відбувається формування команди, яка бере участь у процесі, та затвердження керівником;
- 3) у короткі терміни (1-2 дні) здійснюється аналіз проблемного процесу та виробляється рішення;
- 4) створена команда відправляє на затвердження керівнику опис змін та гарантії впровадження їх протягом 3 місяців;
- 5) рішення керівником приймається відразу. Зміна бізнес-процесу відповідно до прийнятого рішення здійснюється протягом трьох місяців.

Зрештою повинні відбутися такі позитивні зміни, як:

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

Реалізація завдання вважається завершеним за умови отримання 15% економії від кожного вдосконалення.

Бенчмаркінг процесу. Ця технологія дає можливість підприємствам покращити продуктивність та ефективність бізнес-процесів за рахунок використання кращих процесів за заданими параметрами, що у свою чергу дозволяє підприємствам удосконалювати свою діяльність та підвищувати конкурентоспроможність [21].

Виділяють такі види бенчмаркінгу [21]:

- внутрішній, що сприяє порівняльному аналізу діяльності підрозділів всередині підприємства, виявлення та розповсюдження передового досвіду;
- конкурентний, що дозволяє аналізувати відмінності в головних показниках між власною компанією та конкурентами, запозичувати їх досвід;
- міжгалузевий, що передбачає проведення порівняльного аналізу за основними параметрами, функціями, процесами між власною компанією та непрямыми конкурентами.

Виділяються такі етапи проекту щодо впровадження бенчмаркінгу:

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

Застосування компанією цього методу сприяє досягненню наступних результатів:

- 1) підвищує ефективність діяльності підприємства завдяки впровадженню досконаліших технологій, методів роботи;

2) система KPI дозволяє адекватно оцінювати наявні технології та методи роботи підприємства;

3) удосконалює оптимізацію витрат організації;

4) уможливорює обґрунтоване прийняття рішень про оптимальну чисельність персоналу відповідно до бізнес-процесів;

5) створює систему, за допомогою якої стає можливим отримання достовірної інформації про ефективність, вартість, результативність та якість процесів;

6) сприяє виникненню можливості щодо виявлення та усунення прорахунків у діяльності організацій за рахунок впровадження еталонних бізнес-процесів.

Перепроєктування процесу. Сутність цього методу визначається концентрацією зусиль команди на покращенні вже існуючого процесу. Застосування цього методу здійснюється для близько 70-90% вже ефективно функціонуючих бізнес-процесів. Внаслідок використання даного підходу на 30-60% відбувається зниження витрат, тривалості циклу та кількості помилок, вироблення найбільш ефективного рішення становить 80-100 днів. Використання цього методу стає найбільш актуальним тоді, коли підприємство, підвищуючи свої показники на 30-60%, може досягти конкурентної переваги [22].

Проектування процесу передбачає побудову імітаційної моделі «as-is» (поточного стану), після чого застосовуються такі засоби раціоналізації, як: усунення бюрократії та різних дублювань; спрощення методів роботи; скорочення тривалості циклу; проведення аналізу доданої вартості; проведення аналізу поточних проблем захисту від прорахунків; проведення модернізації процесу; встановлення стандартів; створення умов партнерських відносин із постачальниками; застосування інноваційних засобів автоматизації та інформаційних технологій.

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

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

Інжиніринг сприяє раціоналізації вже створених традиційних бізнес-процесів, допомагаючи покращувати економічні показники приблизно 10-50%.

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

Успішне застосування реінжинірингу дозволяє на 100-500% збільшити економічні показники [23]. Аналіз специфіки вищезазначених методів передбачає формулювання певних рекомендацій, яких необхідно дотримуватися при вдосконаленні бізнес-процесів.

Процеси, що підлягають оновленню та вдосконаленню необхідно співвідносити з новими вимогами до якості, бізнес-процеси повинні мати простоту конкретного завдання.

Необхідна єдина інтеграція раніше різних робіт, а також оптимізація функцій кількох фахівців у діяльності одного співробітника.

Встановлення партнерських відносин із учасниками процесу дозволяють по-новому подивитись роль постачальника процесу, який стає його безпосереднім суб'єктом. Для реінжинірингу використовуються певні інструменти (рисунок 1. 7).

Реінжиніринг в організаціях набуває яскраво вираженої антикризової спрямованості. Спрямованість організаційних заходів при антикризовому управлінні збігається з динамікою змін, що відбуваються при реінжинірингу.

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

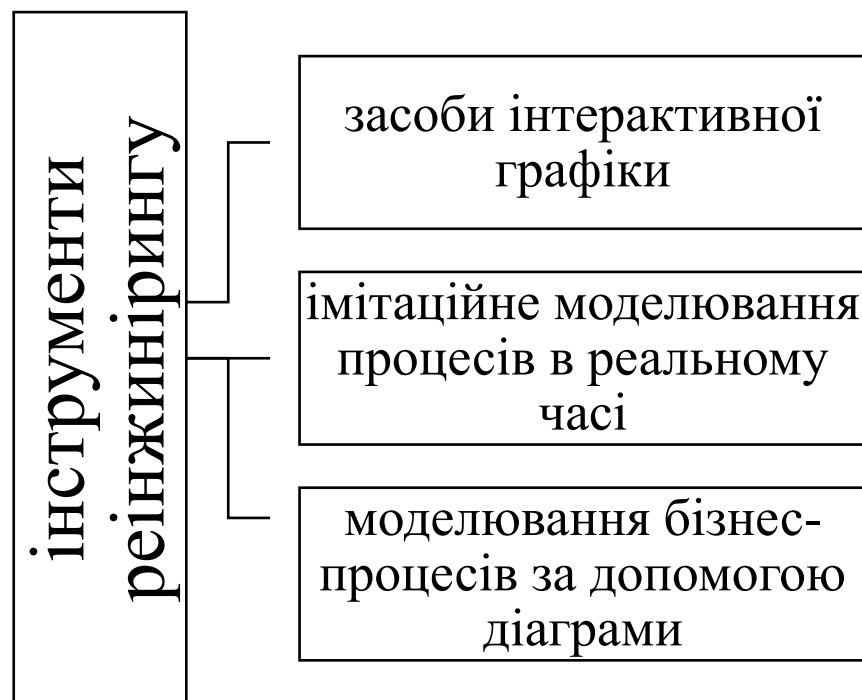


Рисунок 1.7 -Інструменти реінжинірингу

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

Мінімізації бюрократизації в управлінні можна досягти через орієнтацію збільшення автономності процесів, у якому виконавець зможе самостійно затверджувати ухвалені рішення.

Централізована база даних, що розширює можливості використання інформаційних технологій, буде гарантувати більш оперативний доступ до інформації керівникам та учасникам, забезпечуючи ефективне ухвалення управлінських рішень.

Прискорення процесу діяльності можна забезпечити за допомогою усунення непродуктивної роботи, здійснюючи деякі операції паралельно.

Поєднання завдань, що дозволяє працівнику виконувати їх більшу кількість, дозволить забезпечити скорочення ресурсів, які залучені до бізнес-проекту.

Зниження витрат на взаємопов'язані та взаємовпливові один на одного процеси можливо за допомогою виведення за рамки процесу цілих підрозділів. Підвищення ефективності та результативності системи менеджменту якості організації крізь призму аналізу та застосування зазначених рекомендацій може сприяти підвищенню задоволеності споживачів та інших зацікавлених сторін.

При інноваційній діяльності підприємства здійснюють наступні етапи: розробка інновації, її створення, впровадження та дифузія. Якщо розглядати інновацію як процес, то результатом можуть бути нововведення чи інновації. Для підприємства дуже важливі насамперед етапи інноваційної діяльності - впровадження та дифузія інновації. Ступінь успіху проведення на підприємстві цих етапів впливатиме на рівень підвищення ефективності провадження діяльності підприємства. Проте життєвий цикл інновації

включає і дотоварні стадії – НДДКР, в яких відбувається створення новації, майбутнього нововведення (рисунок 1.8).

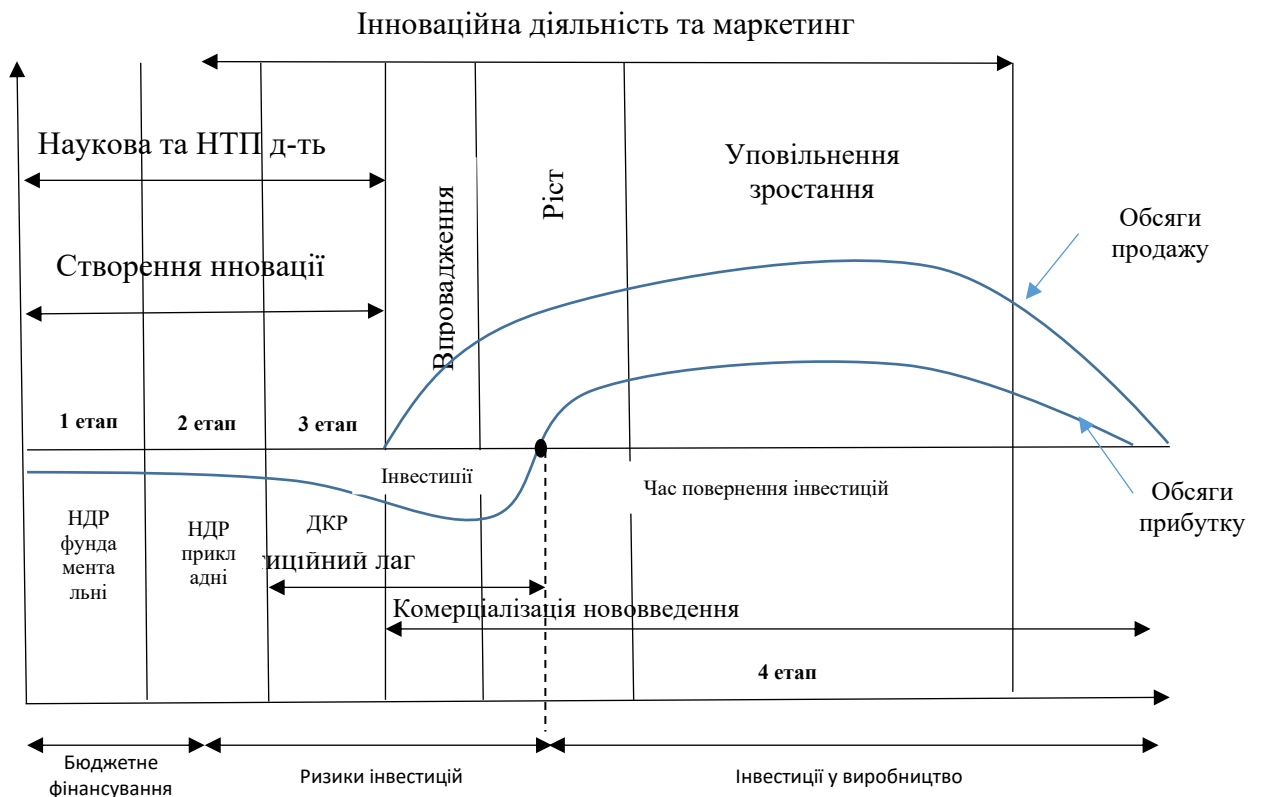


Рисунок 1.8 - Графік інноваційного процесу

Відповідно й у разі характеристики життєвого циклу інновацій доцільно виділяти стадії, аналогічні НДДКР, на яких здійснюються дії спрямовані на створення та освоєння виробництва інновацій.

Успіх процесу реінжинірингу обумовлений певними факторами (рисунок 1.9).

Отже, реінжиніринг підвищує мобільність організації при переході до антикризових технологій управління, що особливо важливо в сучасних умовах.

Реінжиніринг бізнес-процесу – фундаментальне переосмислення та радикальна модифікація бізнес-процесів для досягнення змін в роботі з

удосконалення критичних поточних показників, таких як витрати, якість, обслуговування та швидкість.



Рисунок 1.9 - Чинники успіху реінжинірингу

Справді, особливістю процесу виробництва інновацій є те, що його умовно можна поділити на дві складові: інтелектуальне виробництво та матеріальне виробництво.

Виробництво можна як систему, на вході якої знаходяться інтелектуальні ресурси у вигляді накопичених знань і досвіду, а також трудові – творчий потенціал. Взаємодія цих ресурсів на виході із системи дає результат – нову ідею. Конкретне втілення ідеї відбувається на етапі матеріального виробництва, в якому результат інтелектуального виробництва постає як інтелектуальний ресурс матеріального виробництва і взаємодіючи з іншими факторами виробництва, створює конкретну інновацію.

Найважливішим в інноваційній діяльності є етап впровадження інновації, тобто доведення інноваційної діяльності до кінця та отримання позитивного ефекту для підприємства.

Таким чином, можна сказати, що інновації відіграють важливу роль у житті підприємства, визначаючи рівні конкурентоспроможності, ефективності та результативності бізнес-процесів в умовах ринкової економіки.

Життєвий цикл інновацій підтверджує необхідність інноваційної діяльності для підприємства. Реінжиніринг та інновації мають спільне призначення для бізнес-процесу – це підвищення результативності та ефективності. Реінжиніринг бізнес-процесів виконує підготовчу роль для максимально можливого використання потенціалу інновації в бізнес-процесі.

Проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві передбачає витрати, використання різних ресурсів та вхідних об'єктів, відтворення яких самотійно не відбувається. Тому виникає потреба у джерелах ресурсів. Вирішення цього питання здійснюється за допомогою інвестицій. Звідси випливає, що інвестиційна діяльність є запорукою розвитку бізнес-процесів. Для залучення інвестицій та ведення інвестиційної діяльності на підприємстві необхідний мотив, який базується на гарантованому позитивному ефекті від інвестування. Визначення можливості отримання позитивного ефекту здійснюється за допомогою економічної оцінки інвестицій при реінжинірингу бізнес-процесу на рівні етапу моделювання бізнес-процесу «як має бути».

Дослідивши різні методології реінжинірингу бізнес-процесів, виявлено, що методика розроблена недостатньо і відображається, як правило, з погляду опису принципів та досвіду проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Роботи науковців не дають вичерпних відповідей на питання, що стосуються покращення бізнес-процесів, надають лише загальну концепцію побудови структури бізнес-процесів, що проектується на підприємстві. Більшість авторів у своїх роботах, присвячених реінжинірингу бізнес-процесів, акцентують увагу на вхідних та вихідних параметрах (вхідний об'єкт і результат функції перетворення) кожного з етапів всього бізнес-процесу, не розглядаючи, що відбувається на кожному з етапів, які становлять бізнес-

процес. Дане питання є актуальним при запровадженні інноваційної технології в існуючий бізнес-процес.

Тому наскільки підпроцеси, що становлять бізнес-процес, будуть адаптовані до інновації, що впроваджується, і відповідатимуть її потребам та параметрам, таким буде і ефект від застосування. Заявлена розробником високоефективна інноваційна технологія буде ефективно працювати на підприємстві, якщо бізнес-процеси, що взаємодіють із цією технологією, працюватимуть на «одній хвилі».

Таким чином, при впровадженні інноваційної технології необхідно проводити реінжиніринг тих бізнес-процесів, які можуть вплинути на ефективність роботи інновацій, такими бізнес-процесами можуть бути управлінські, основні та допоміжні. Насамперед, необхідно проводити реінжиніринг бізнес-процесів, в якому впроваджується інновація. А потім необхідно визначити бізнес-процеси, які можуть здійснювати вплив на ефективне впровадження та подальшу роботу інновації; якщо такі є, то теж необхідно провести їх реінжиніринг.

Наявні підходи реінжинірингу мають вузьку предметну і проблемну орієнтацією та мають недоліки:

- регламентують реінжиніринг бізнес-процесів на рівні здорового глузду;
- відсутня система показників та критеріїв, що описує бізнес-процес як динамічну систему елементів, зміна яких необхідна під час впровадження інноваційних технологій;
- відсутні чіткі методи аналізу, оцінки та проведення реінжинірингу бізнес-процесів при впровадженні інноваційної технології.

Дослідження та аналіз теоретико-методологічної основи бізнес-процесів, реінжинірингу бізнес-процесів, інновацій та інноваційної діяльності, характерних для підприємств дозволяють зробити висновки.

1 Глобальне поширення у науковій діяльності вчення про процесний підхід до управління та його вдосконалення; масове «піарство» інновацій та інноваційної діяльності породили велику кількість визначень ключових понять, в зв'язку з чим у виробничій діяльності виникла плутанина в ключових поняттях. На підставі цього було досліджено різні погляди вчених і були дані вичерпні визначення ключових понять та показана їх роль у діяльності підприємства.

2 У ринковій економіці при зростанні рівня конкуренції активізувалася інноваційна діяльність, що сприяє підвищенню ефективності підприємств. У зв'язку з цим стає необхідним проводити реінжиніринг бізнес-процесів при впровадженні інновацій з метою максимального використання їх потенціалу при подальшій реалізації бізнес-процесів.

3 Наявність життєвого циклу інновацій показує, що з часом ефективність інновації «згасає» та виникає потреба у черговій інноваційній діяльності. Таким чином, необхідність проведення реінжинірингу бізнес-процесів при впровадженні інновації виникатиме неодноразово, і як наслідок виникатиме питання про те, як проводити та оцінювати проведені заходи.

4 Потрібно починати реінжиніринг того бізнес-процесу, до якого впроваджується інновація, а потім по ланцюгу та інших бізнес-процесів, які можуть негативно вплинути на ефективність впровадження та роботу інновації.

Висновки до першого розділу

У першому розділі роботи ми отримали наступні висновки.

Відповідно до зазначеного вище тісного зв'язку між реінжинірингом та інноваційною діяльністю, однією з умов здійснення реінжинірингу на

підприємстві є висока інноваційна активність, значний інноваційний потенціал, прагнення ефективного управління інноваційною діяльністю. Для розробки теоретико-методологічної бази реінжинірингу бізнес-процесів необхідно визначити його зв'язок з іншими концепціями менеджменту, зокрема з реструктуризацією та реорганізацією. Помилковий розгляд цих термінів як синонімічний веде до некоректного обґрунтування застосування даних концепцій. Під реструктуризацією розуміємо розробку та реалізацію заходів щодо приведення організації у відповідність до потреб конкретного ринку. Реінжиніринг бізнес-процесів спрямований на створення гнучкої моделі бізнесу, яка легко адаптується до вимог та кон'юнктурних зрушень різних ринків. Реструктуризація дозволяє знайти вихід із сформованих проблемних ситуацій, а реінжиніринг - використовувати можливості, потенціал компанії. Реорганізація передбачає зміну зовнішньої структури бізнесу, тоді як реінжиніринг орієнтований на перетворення внутрішньої структури.

Одним із визначальних факторів сучасного розвитку реінжинірингу бізнес-процесів є застосування інформаційних технологій. Виникнення електронної комерції найчастіше є результатом реінжинірингу бізнес-процесів. Без інформаційних технологій роль реінжинірингу в управлінні, його результативність були б відносно незначні, тому що саме інформаційні технології дозволяють створювати різноманітний інструментарій для виконання ключового елемента реінжинірингу опису бізнес-процесів. Застосування реінжинірингу стимулює до інноваційної діяльності підприємств. Успішне створення та (або) реалізація інноваційних ідей неможливі на неефективних підприємствах. Гнучкі структури, які отримують внаслідок реінжинірингу, затребувані як під час виробництва продукції чи наданні послуг, так і в інноваційної діяльності. Однією з тенденцій сучасного розвитку інноваційних підприємств є інтеграція підрозділів маркетингу та науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, що створює умови

для застосування реінжинірингу. Можна виділити кілька типових причин невдач впровадження реінжинірингу, які пов'язані з різними за своєю природою факторами, що впливають на загальний зміст, динаміку та конкретні процедури реінжинірингу.

Надані основні методи дослідження проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Методи дослідження, які були використані в роботі це: системно-функціональний підхід, ретроспективний аналіз, методи порівняння, методи аналізу та синтезу, групування, графічний, табличний, методи індукції та дедукції, наукової абстракції та логічного узагальнення, методи структурно-логічного аналізу.

2 Аналіз ефективності бізнес – процесів підприємства

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Об'єктом дослідження є промислово-технічна компанія Товариство з обмеженою відповідальністю (ПТК ТОВ) «Агромат» знаходиться за адресою м. Київ, проспект Перемоги 89, основним видом діяльності виступає оптова торгівля керамічною плиткою та сантехнікою. Діяльність спрямована на придбання та подальшого перетворення товару для відповідної їх реалізації підприємствам роздрібною торгівлі і суб'єктам підприємницької діяльності, але не кінцевому споживачу. Оптова торгівля ПТК ТОВ «Агромат» є лише частиною внутрішньої торгівлі, що охоплює продаж товарів як малими так і великими партіями для виробничого споживання або перепродажу. Оптова торгівля сприяє збуту товарів, продукує асортимент, транспортує та складає товари.

Найвпливовіші оптові торгівельні структури представлені великими торгівельними фірмами.

ПТК ТОВ «Агромат» – це великий оптовик, виробник та імпортер сантехніки, керамічної плитки, освітлення для всього будинку, в тому числі, для ванних кімнат та меблів. Має безліч нагород, серед останніх:

- краща торгова мережа товарів для будівництва, ремонту та облаштування дому, відповідно до незалежного експертного рейтингу «Фаворити Успіху 2018»;

- краще корпоративне медіа України 2020;

- кращий магазин плитки та сантехніки 2020 року;

- фаворит Експертів 2021 року, у категорії «Магазин товарів для будівництва та ремонту»;

– фаворит Експертів 2022 року, у категорії «Мережа гіпермаркетів/торгових складів товарів для будівництва та облаштування будинку».

Основна стратегія ПТК ТОВ «Агромат» полягає у пропонуванні клієнтам найбільшого та якісного асортименту товарів та послуг. Місією після ребрендингу 2107 року є «Максимальне скорочення шляху від ідеї ремонту до втілення в життя. Обирати-забирати-відпочивати! Решту зробить Агромат».

Основними функціями оптової торгівлі ПТК ТОВ «Агромат» є:

- здійснення набору товарів і послуг та їх розміщення у торговельних мережах;
- здійснення сортування товару за способом застосування та призначенням;
- здійснення інформування споживачів за допомогою шоу-румів, реклами та особистого спілкування з покупцями;
- задоволення інтересів каналів збуту товарів;
- зберігання товарів;
- встановлення цін;
- здійснення розрахунків з постачальниками;
- завершення угод купівлі-продажу, кредитування, обміну.

ПТК ТОВ «Агромат» у своїй діяльності ґрунтується на послідовних та прорахованих рішеннях для ефективного функціонування бізнесу, враховуючи обов’язкові мотиви: орієнтація на цільовий ринок, комплекс послуг, товарний асортимент, цінова політика, методи стимулювання, розташування складів та логістика. Склад групи Агромат відображено на рисунок 2.1.

Розглянемо всіх учасників групи «Агромат» більш детально. ТОВ «Аніта» розташоване в Київській області, селі Чайки та основним видом діяльності якого є розробка і виготовлення високоякісного експозиційно-

торгового обладнання для більш ефективного продажу керамічної плитки, підлогових покриттів, сантехники та аксесуарів.

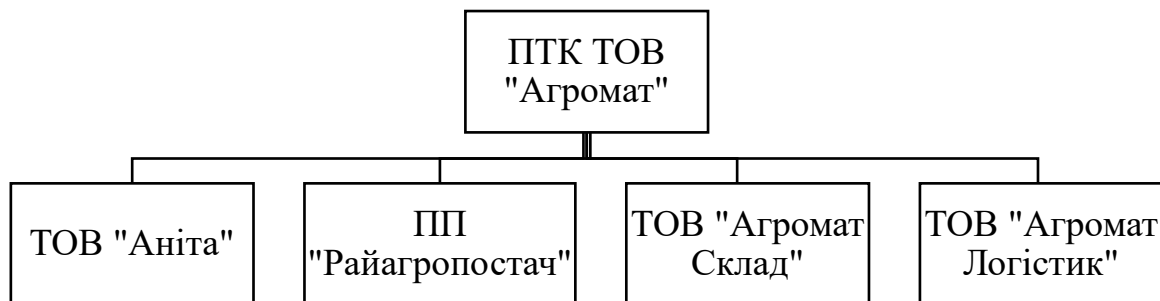


Рисунок 2.1 - Склад групи «Агромат»

Підприємство співпрацює з виробниками лідерами та продавцями сантехніки і кераміки, що призводить до ефективної реакції на потреби ринку, а професіонали команди створюють досконалі елементи ведення торгівельного бізнесу та сприяють впровадженню інноваційних ідей. Основним партнери ТОВ «Аніта» є Cersanit, Axor, Hansgrohe, Kolo, Devit, Gessi та Агромат.

ПП «Райагропостач» розташоване в Житомирській області, селі Наталивка та є орендодавцем складських приміщень для промислово-технічної компанії ТОВ «Агромат».

Власниками активів групи Агромат, також є ТОВ «Агромат Логістик» та ТОВ «Агромат Склад».

Продукція ПТК ТОВ «Агромат» реалізується на території України та представлена у містах: Київ, Кропивницький, Львів, Хмельницький, Вінниця, Умань, Одеса, Харків, Чернівці та Черкаси.

Асортимент товару включає понад 1 000 брендів плитки, меблів, сантехніки, натурального каменю, освітлення, паркету, кухонь та сухих сумішей. Група «Агромат» представляє також відомі торгові марки іспанської та італійської плитки, польської, португальської чеської, білоруської та

української плитки. Сантехніка представлена німецькими, італійськими, чеськими, польськими та українськими виробниками.

ПТК ТОВ «Агромат» пропонує широкий вибір сантехніки, керамічну плитку та мозаїку, меблі та освітлення, кухні та паркет, будівельну хімію відомих виробників, таких як: Almera Ceramica, Aparici, APE, Atis, Axor, Baunit, Bemarsa, BPM Lighting, Butech, Ceresit, Cerrad, Cersanit, Decormarmi, Dekor, Devit, Eichholtz, F.B.A.I., FALB, Galrao, Geberit, Geotiles, Golden Tiles, Haecker, Hansgrohe, Hill Natural Stone, Ideal Legno, Imola, Intermarmor, ITRE, ITT Ceramic, Keramag, Kludi, Knauf, Koinor, Kolarz, Kolo, Laborlegno, Litokol, Mapei, Margraf, Megagres, Mozaico de Lux, Paciolli, Pavinlegno, Peronda, Potocco, Royo, SanSwiss, Sopro, Status Ter Hurne, Timberwise, Venis, Villeroy & Boch, Zeus та Zonca.

Пріоритетною діяльністю ПТК ТОВ «Агромат» є клієнти-покупці, тому група розробила і дотримується стратегічного плану на ринку: аналізує потреби клієнтів, максимально задовольняє їх потреби, поліпшує роботу власного відділу продажу та залучає нових клієнтів мотивуючи наявних споживачі. Основними покупцями ПТК ТОВ «Агромат» є: ТОВ будівельна компанія «Київбуд», ТОВ «Чернігівторг», ТОВ готельний комплекс «Юність», ТОВ Буковинська Будівельна компанія, ТОВ МС «Інжинірінг», ТОВ «Епіцентр», ТОВ «Новас», ТОВ НВП «Ірігаційні системи» та ТОВ "Перша Львівська Експедиція».

При цьому ПТК ТОВ «Агромат» постійно працює над розширенням асортименту як товарів так і послуг, приймаючи участь у конференціях, виставках тощо, які проводять виробники сантехніки, будівельних та оздоблюваних матеріалів тощо.

Органами управління ПТК ТОВ «Агромат» є Загальні збори учасників (вищий орган) та Виконавчі органи, які здійснюють управління поточною діяльністю групи підприємств вирішують всі питання пов'язані з управлінням

поточною діяльністю підприємств. Виконавчий орган є підзвітним Загальним зборам учасників організовуючи виконання їх рішень (рисунк 2.2).

Кадрова політика групи Агромат базується на гнучкості, відповідності до стратегії розвитку, комплексності, демократичності, системності і при врахуванні соціально-психологічних та економічних факторів використовуючи індивідуальний підхід до торгово-операційного працівника. Особлива увагу звертається на окупність заходів кадрової політики, господарська діяльність.

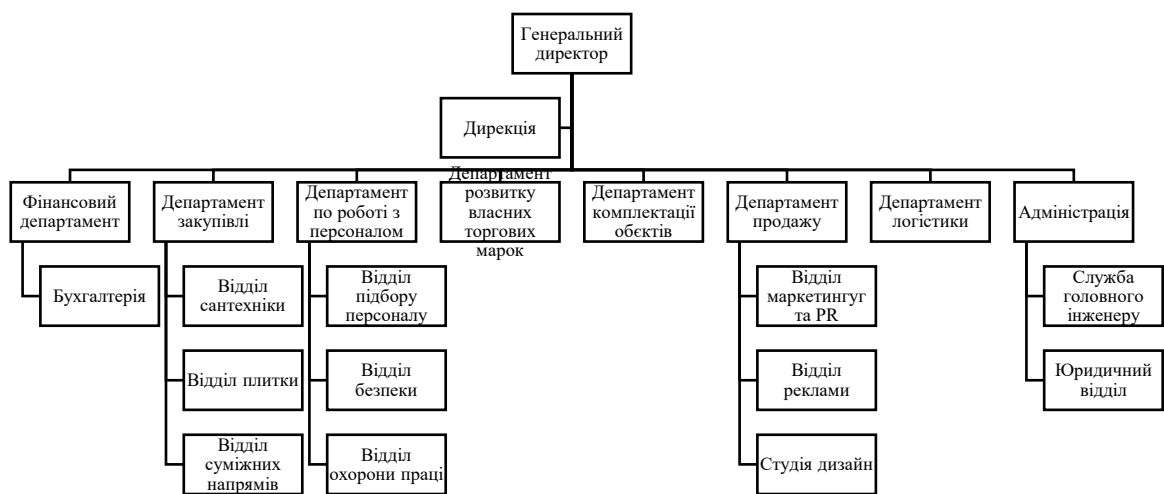


Рисунок 2.2 - Організаційна структура управління ПТК ТОВ «Агромат»

орієнтована на фінансові можливості підприємства. Кваліфікація співробітників чітко відповідає операційним потребам і формується відповідно до:

- топ-менеджерів, керівників ключових підрозділів, від яких залежить бізнес-результат;
- керівників і співробітників - професіоналів, які створюють основний бізнес-результат;
- керівників і співробітників, які підтримують підрозділи;
- співробітників, які не впливають на бізнес-процеси підприємства і не беруть участі в системі управління.

ПТК ТОВ «Агромат» не оминула світова пандемія, викликана розповсюдженням вірусу Covid-19. Загальні карантинні заходи боротьби з непоширенням коронавірусу мають негативні наслідки, які сповільнили розвиток економіки та призвели до втрати прибутку підприємств.

Незважаючи на істотну невизначеність, яка пов'язана із зміною економічної ситуації як світової так і національної економіки, вищий рівень управління ПТК ТОВ «Агромат» прийняв рішення про безперервну діяльність. Висновки базувалися на припущеннях, що НБУ і Мінфін продовжують зберігати помірну монетарну та фіскальну політику, що пом'якшення та рівновазі економічної ситуації в країні.

Без сучасних досягнень науки і техніки, які втілені у нові технології, засоби комунікації, продукти, нові методи організаційного та технічного управління, а також нові види послуг неможливо без удосконалення інноваційної діяльності підприємств. Найбільш успішними є товари, які орієнтуються на незадоволену потребу ринку. Особливо важлива та актуальна проблема інноваційного розвитку є період кризи, так як сировинний характер української економіки обумовив відчутну реакцію на перший прояв, що і відобразилася в погіршенні більшості макроекономічних показників.

Тому, найбільш ефективним засобом вдосконалення розвитку інноваційної діяльності ПТК ТОВ «Агромат» та переходу на інший рівень розвитку української економіки в майбутньому і є інноваційна активність українських підприємств, яка спрямована на зміну українського законодавства в підтримці малого та середнього бізнесу в галузі, стимулюванню нововведень у вигляді інвестицій за підтримки у сфері оподаткування, створення середовища для творчих ідей, нововведення, перетворення в різних областях (економічній, соціальній, технічній тощо), які пов'язані з новими ідеями, відкриттями та винаходами.

Генеральний директор – голова організації, відповідальний за повноцінне функціонування та взаємодію з навколишнім середовищем. У

безпосередньому підпорядкуванні у директора є фінансовий департамент, департаменти закупівлі, по роботі з персоналом, розвитку власних торгових марок, комплектації об'єктів, продажу, логістики та адміністрація.

Бухгалтерія підпорядковується фінансовому департаменту та займається веденням бухгалтерського обліку, здійсненням фінансових операцій.

Департамент закупівлі у своєму підпорядкуванні має відділи сантехніки, плитки та суміжних напрямів, а також здійснює керівництво над робітниками. Департамент по роботі з персоналом здійснює оперативне підбір персоналу, займається питаннями безпеки та охорони праці.

Департамент продажу займається рекламою компанії, PR, дизайном та продажом продукції. Департамент розвитку власних торгових марок займається популяризацією власної продукції серед покупців, що є актуальним коли в країні криза та виникає багато різних проблем, у тому числі грошова вартість стає важливою для споживачів. Створюючи власну торгову марку ПТК ТОВ «Агромат» планує отримати більший контроль над якістю продукції, виробництвом, ціноутворенням.

Департамент комплектації об'єктів працює в напрямку оптимального, повноцінного, швидкого та якісного поєднання різних часом навіть протилежних елементів. Департамент логістики координує переміщення товарів як між магазинами, так і між виробництвом і магазинами, а також між виробництвом-магазином-споживачем.

Адміністрація ПТК ТОВ «Агромат» займається юридичними питаннями та науково-технічною політикою, перспективами розвитку компанії, здійснює пошук шляхів реалізації програм з усіх напрямів удосконалення, реконструкції, спеціалізації та кооперування.

Стратегічними напрямками розвитку ПТК ТОВ «Агромат» є:

- зниження витрат;

- збільшення якості та підвищення конкурентоспроможності продукції/товарів/послуг;
- підвищення якості обслуговування клієнтів;
- розширення асортименту продукції;
- розширення географії збуту.

Планів у капітальному будівництві, розширенні або удосконаленні основних засобів не передбачено у зв'язку з обмеженою наявністю грошових коштів та нестабільною економічною ситуацією.

Загальним напрямком стратегічного розвитку ПТК ТОВ «Агромат» та основною стратегічною задачею є посилення на ринку будівельних матеріалів конкурентних позицій.

ПТК ТОВ «Агромат» визначила основними напрямками діяльності на 2022 рік:

- оптову торгівлю будівельними матеріалами;
- відкриття інтернет-торгівлі;
- надання послуг власних дизайнерів.

За допомоги реалізація основних напрямків діяльності група «Агромат» покращить якість послуг, розширить географію інтересів, знизить витрати, що призведуть до покращення фінансового стану. Протягом поточного року підприємствах групи «Агромат» дотримуються обраної стратегії розвитку та проводять роботи з впровадження нового сучасного обладнання, освоєння нових видів продукції та нових видів технологій, що слугує надійним фундаментом конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках.

2.2 Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства

Перспективами розвитку ПКТ ТОВ «Агромат» є: прагнення до зниження рівня витрат, збільшення споживчих якостей та як наслідок підвищення конкурентоспроможності продукції/товарів/ послуг, намагання підвищити якість обслуговування покупців, розширити асортимент та географію збуту.

Проаналізуємо основні фінансові показники ПКТ ТОВ «Агромат» протягом останніх 3-х років (таблиця 2.1).

Отже, чистий прибуток у 2022 році становив 140 009,0 тис. грн, що на 9% більше ніж у 2021 році (128 495 тис.грн), та на 13% більше ніж у 2020 році (124 006 тис.грн).

Таблиця 2.1 – Фінансово-економічні показники діяльності ПКТ ТОВ «Агромат»

Показники	2022	2021	2020	Зміна +/-, 2021/ 2020	Зміна +/-, 2022/ 2021	Зміна, %, 2020/2021	Зміна, %, 2021/2022
Виручка, тис. грн	2 184 109	1 850 192	1 845 277	4 915	333 917	0,27	18
Собівартість, тис. грн	1 735 598	1 460 199	1 442 063	18 136	275 399	1,26	18,9
Валовий прибуток, тис. грн	448 511	398 993	403 214	- 4 221	49 518	-1	12,4
Інші доходи, тис. грн	52 548	91 278	49 426	41 852	- 38 730	84,7	-42,4
Загальні та адміністративні витрати, тис. грн	65 953	72 561	71 113	1 448	- 6 608	2	-9,1
Витрати на збут, тис. грн	144 887	180 865	172 066	8 799	- 35 978	5,1	-19,9
Фінансові витрати, тис. грн	74 995	99 196	84 201	14 995	- 24 201	17,8	-24,4
Прибуток (збиток) до оподаткування,	140 009	128 495	124 006	4 489	11 514	13	9

ПКТ ТОВ «Агромат» перерахувало у 2022 році податків та зборів до бюджетів всіх рівнів у розмірі 59 695,0 тис. грн, що на 30% менше ніж у 2021 році (85 524 тис. грн).

Відобразимо у вигляді діаграми виручку, собівартість та валовий прибуток протягом останніх років (рисунок 2.3).

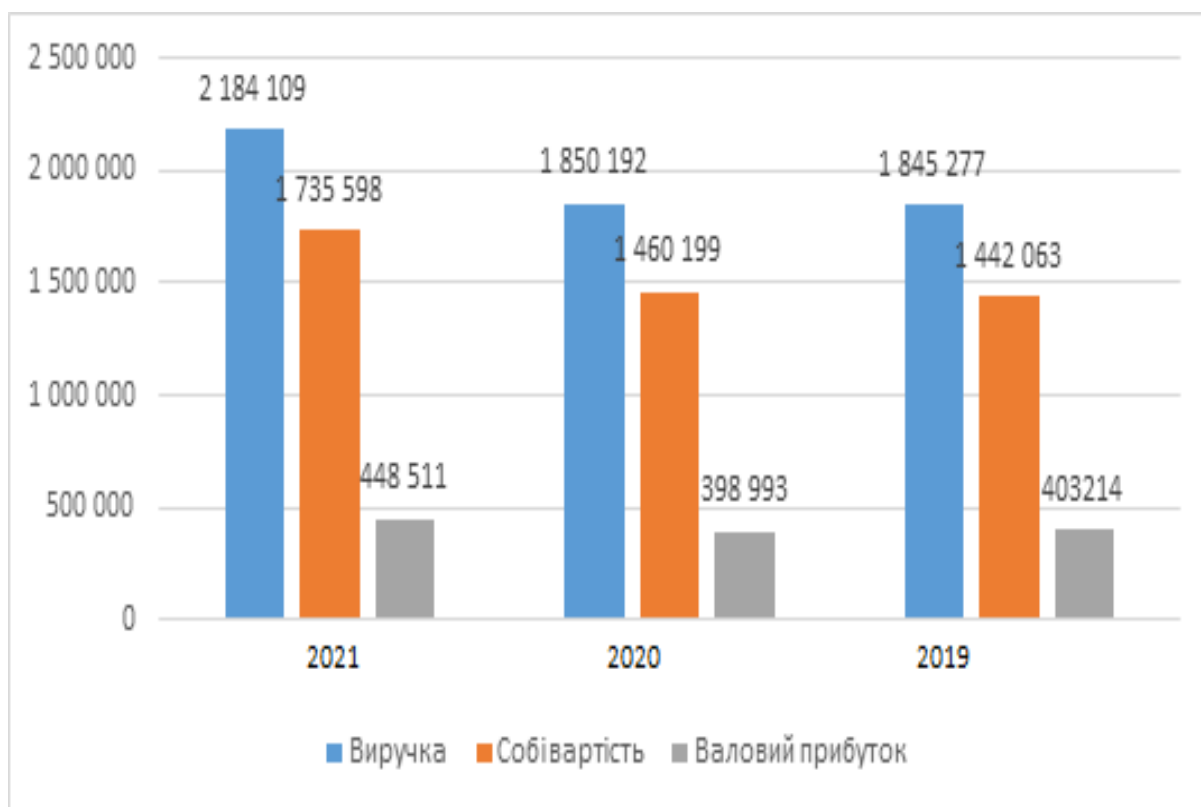


Рисунок 2.3 - Виручка, собівартість, валовий прибуток ПКТ ТОВ «Агромат» за 2019-2021рр, тис.грн

Проаналізуємо грошові потоки за 2020-2022 роки (таблиця 2.2). Грошові кошти, які отримує ПКТ ТОВ «Агромат» у результаті своєї діяльності, формуються від здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Негативний вплив коронавірусу, протягом 2021-2022 років змінив і тенденцію у фінансовій звітності групи Агромат.

Дохід від операційної діяльності ПКТ ТОВ «Агромат» у 2022 р. становив 2236657 тис. грн, що на 14,5 % (283885 тис. грн) більше, ніж у попередньому

році. ПКТ ТОВ «Агромат» орендує основні засоби (землю, нежитлові приміщення, складські приміщення, офісні приміщення, а також легкові та вантажні автомобілі, обладнання) за договорами оренди.

Таблиця 2.2 - Рух коштів ПКТ ТОВ «Агромат»

Показники	2022	2021	2020	Зміна +/-, 2022/ 2019	Зміна, %, 2022/2020
Чистий рух коштів від операційної діяльності, тис. грн	264 447	165 853	112 559	151 888	134
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності, тис. грн	13 721	6 673	28 796	-15 075	-52
Чистий рух коштів від фінансової діяльності, тис. грн	250 225	158 322	82 354	167 871	203

Група Агромат також надає в оренду автомобілі, нежитлові приміщення різним підприємствам для організації комерційної діяльності, за договорами операційної оренди на довгострокові терміни з правом продовження.

До складу основних засобів ПКТ ТОВ «Агромат» включено матеріальні активи з терміном експлуатації від 1 року та більше, первісна вартість яких 20 тис. грн та більше. Вартість придбаних матеріальних активів з терміном експлуатації до 1 року або первісною вартістю до 6 тис. грн – це витрати в періоді придбання.

Основні засоби на 31.12.2021 р. становили в сумі 430 359 тис. грн та на 01.01.2021 р. 459 510 тис. грн. До складу основних засобів входять будівлі, що фактично використовуються для отримання ПКТ ТОВ «Агромат» орендних платежів. Балансова вартість таких об'єктів становила 52 569,6 тис. грн на 31.12.2021 р. та 53 851,7 тис. грн на 31.12.2020 р. (на 31.12.2021 р. - первісна вартість об'єктів - 63 824,4 тис. грн й сума накопиченого зносу 11 254,8 тис. грн; відповідно, на 01.01.2021 р. - первісна вартість об'єктів - 63 824,4 тис. грн й сума накопиченого зносу 9 972,6 тис. грн) (таблиця 2.3).

В 2021 році створено резерв знецінення основних засобів, що знаходяться на тимчасово окупованих територіях, в сумі 726 тис. грн

Таблиця 2.3 - Основні засоби, 2021-2022 рр.

Основні засоби	2021	2022	Зміна +/-
Первісна вартість, тис. грн	608 123	612 562	4 439
Накопичена амортизація, тис. грн	217 921	236 281	18 360
Чиста балансова вартість, тис. грн	390 202	376 281	-13 921
Земельні ділянки, тис. грн	49 403	49 403	0
Об'єкти незавершеного будівництва, тис. грн	3 299	11 597	8 298
Будівлі та споруди, тис. грн	240 332	236 440	- 3 892
Машини та обладнання, тис. грн	3219	1 929	-1 290
Транспортні засоби, тис. грн	80 280	65 589	-14 691
Офісне обладнання та інвентар, тис. грн	13 668	11 323	-2 345
Чиста балансова вартість, тис. грн	390 202	376 281	13 921

Оборотні активи, які забезпечують своєчасне виконання зобов'язань є основним джерелом забезпечення ліквідності ПКТ ТОВ «Агромат», також група має різні фінансові активи, які включають грошові кошти та їх еквіваленти, що виникають безпосередньо в ході господарської діяльності підприємства та торгову та іншу дебіторську заборгованість (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Активи ПКТ ТОВ «Агромат» 2021-2022 рр.

Показник	2021	2022	Зміна +/-	Зміна, %
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	180 575	149 765	-30 810	-17,06%
Дебіторська заборгованість за розрахунками , тис. грн:				
за виданими авансами	32 336	40 710	8 374	25,90%
з бюджетом	149	50	-99	-66,44%
Інша поточна дебіторська заборгованість	16 787	33 060	16 273	96,94%
Гроші та їх еквіваленти	9 091	9 802	711	7,82%

Отже, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги у 2022 році знизилася на 30 810 тис.грн, що становить 17,06% у порівнянні з 2021 роком. Також знизилася дебіторська заборгованість з бюджетом на 66,44% у порівнянні з попереднім роком (рисунок 2.4).

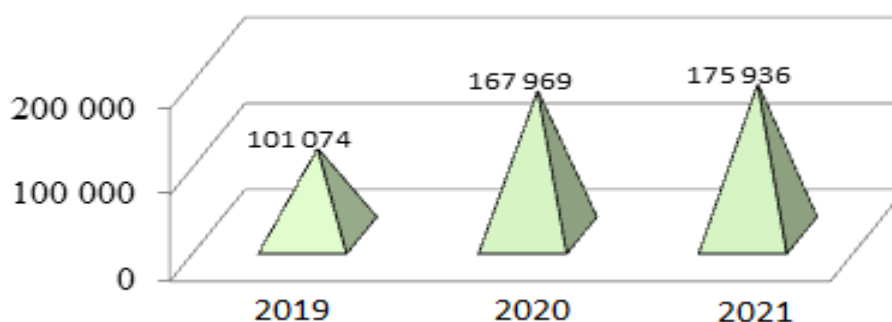


Рисунок 2.4 -Динаміка дебіторської заборгованості за 2019-2021рр,
тис.грн

Управління ліквідністю ПКТ ТОВ «Агромат» передбачає наявність достатньої кількості грошових коштів та фінансування для виконання своїх зобов'язань по мірі їх настання.

Діловою метою ПКТ ТОВ «Агромат» є підтримка балансу між безперебійним фінансуванням та гнучкістю у використанні кредитних умов, які надані постачальниками та фінансовими установами.

Група Агромат здійснює аналіз та контроль за термінами погашення своїх зобов'язань та строками оплати активів плануючи рівень ліквідності залежно від їх очікуваного погашення, при цьому продовжує погашення кредитних коштів, які були взяті для поповнення обігової вартості активів в минулому.

На 31.12.2022 року ПКТ ТОВ «Агромат» має кредитів на суму 295155 тис. грн, у т.ч. довгострокові - 21202 тис. грн поточні 273953 тис. грн Погашено кредитних зобов'язань у 2022 році на суму 995722 тис. грн

У таблиці 2.5 наведено аналіз фінансових зобов'язань ПКТ ТОВ «Агромат», які розподілені на групи за відповідними термінами погашення, на

основі залишкового періоду на звітну дату до терміну погашення за договорами, суми є недисконтованими потоками грошових коштів за основною сумою боргу та відсотків.

Отже, поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2022 році зросла на 9,43% (49413 тис.грн) у порівнянні з попереднім роком, але при цьому знизилася на 60,39% (82955 тис. грн) довгострокові зобов'язання і забезпечення порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.5 - Зобов'язання ПКТ ТОВ «Агромат» 2021-2022 рр.

Показник	2021	2022	Зміна +/-	Зміна, %
Поточна кредиторська заборгованість, тис. грн за:				
товари, роботи, послуги	524 060	573 473	49 413	9,43
розрахунками з бюджетом	12 284	18 612	6 328	51,51
аванси отримані	13	65	52	400,00
Поточні забезпечення	4 669	5 314	645	13,81
Інші поточні зобов'язання	196 401	141 269	55 132	-28,07
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	137 357	54 402	82 955	-60,39

Ціллю ПКТ ТОВ «Агромат» є збереження балансу між гнучкістю фінансування шляхом використання умов кредитування, що надаються постачальниками та безперервністю. Аналогічно політиці управління кредитними ризиками, при управлінні ризиком ліквідності група Агромат значною мірою покладається на власні рішення у плануванні та підтриманні ліквідності підприємств та забезпеченні достатніх грошових коштів для погашення фінансових зобов'язань, фінансування очікуваних операційних витрат та здійснення інвестиційної діяльності протягом року.

Середньооблікова кількість штатних працівників ПКТ ТОВ «Агромат» за 2022 рік складає 1 011 осіб, тобто зменшилася на 3 % у порівнянні з попереднім роком (рисунки 2.5).

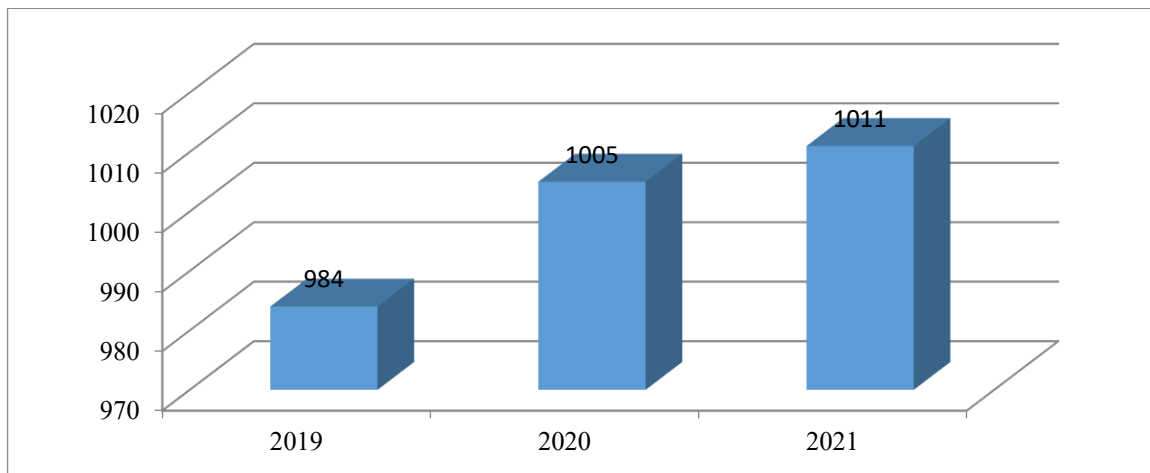


Рисунок 2.5 - Динаміка чисельності персоналу підприємства за 2019-2021рр, осіб

Для зменшення плинності кадрів Агромат вживає заходи для ефективного та раціонального використання робочого часу, забезпечення продуктивної зайнятості, поліпшення умов праці, оптимізації персоналу, формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату, розвитку нових форм організації праці.

На підприємстві застосовуються дві форми оплати праці, як індивідуальна форма організації та оплати праці, так і почасова і почасово-преміальна системи оплати праці враховуючи специфіку, зміст і напрямки господарської діяльності (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Продуктивність праці ПКТ ТОВ «Агромат»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг) тис.грн	1845277	1850192	2165929	4915	315737	0,27	17,07
Чисельність персоналу, осіб	984	1005	1011	21	6	2,13	0,60
Продуктивність праці персоналу, тис. грн/ос	1875,28	1840,99	2142,36	-34,29	301,38	-1,83	16,37

Для забезпечення високого рівня кваліфікації працівників ПКТ ТОВ «Агромат» спрямовує зусилля на опанування співробітниками нової інформації та підвищення кваліфікації. Семінари, тренінги, виставки – постійна робота Групи Агромат у цьому напрямку, тому відділи кадрів та комерційний координують та планують безперервне навчання співробітників, підвищують їх кваліфікацію, створюють умови для розширення професійного кругозору та здобуття нових навиків. Протягом 2022 року на навчання витрачено 140 тис. грн, На навчання ПКТ ТОВ «Агромат» витратила у 2022 році 140,0 тис. грн, протягом 2021 року – 180 тис. грн

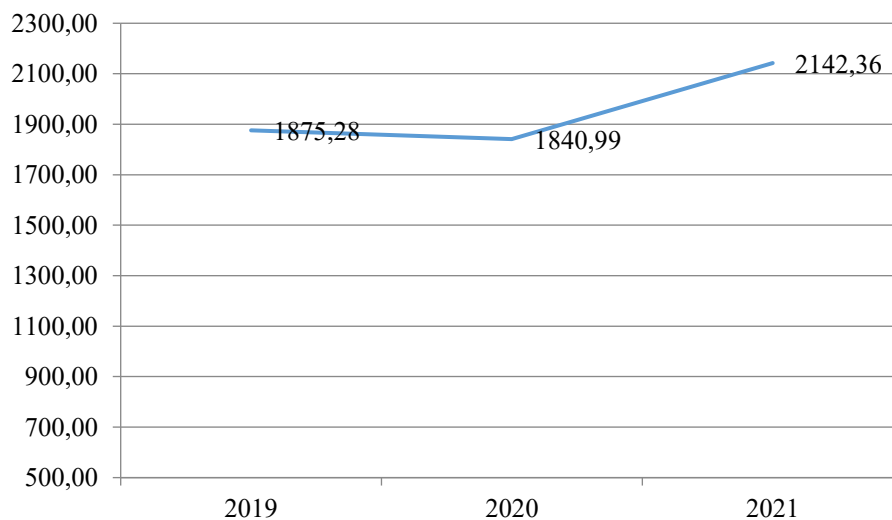


Рисунок 2.6 - Динаміка продуктивності праці підприємства за 2019-2021рр, тис.грн/ос

Операційні потреби підприємства ПКТ ТОВ «Агромат» вимагають відповідної кваліфікації працівників. Від кваліфікацій топ-менеджерів та керівників ключових підрозділів залежить бізнес-результат, керівники і співробітники створюють основний бізнес-результат, керівники і співробітники підрозділів відповідають за якість надання послуг (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Категорії персоналу ПКТ ТОВ «Агромат», осіб

Показник	2021	2022
Всього працівників, із них	1005	1011
Кваліфіковані та інші робітники	189	186
Професіонали та фахівці	267	264
Керівники	284	274
Технічні службовці	81	78
Різноробочий	184	177

Протягом 2022 року ПКТ ТОВ «Агромат» інвестувала в охорону праці та здоров'я працівників понад 1 700 тис. грн, тобто 2,11 % (при нормативному значенні 0,5%) від фонду оплати праці 2022 року, при цьому працівників забезпечували засобами індивідуального захисту, спецодягом та спецвзуттям.

У 2021 році витрати на винагороду ключовому управлінському персоналу склали (короткострокові виплати) у сумі 2 312 тис.грн, у 2020 – 1908 тис.грн, а у 2022 році – 3 225 тис.грн, заборгованість за виплатами персоналу відсутня.

У 2022 році ПКТ ТОВ «Агромат» відкрила у смт. Калинівка Васильківського району Київської області завод з виробництва керамічної плитки та керамограніту Epicentr Ceramic Corporation (дві високопродуктивні лінії потужністю 6 млн. кв. м плитки на рік) з шоу-румом. Протягом 2022-2022 років планується запуск II, III і IV виробничих ліній, в результаті підприємство вийде на проектні потужності – 15 млн кв. м плитки на рік. Та запустила реконструйований завод Карпатської кераміки на Івано-Франківщині. Також у лютому 2022 року після першого етапу реконструкції на підприємстві встановлено нову технологічну лінію потужністю 2,5 млн кв. м керамічної плитки на рік.

Загальна сума інвестицій двох виробництв становить 172 млн. євро, при будівництві нового заводу були використані унікальні технологічні рішення, які у кераміці раніше не застосовувалися. Зокрема, високопродуктивне обладнання у Калинівці є інноваційнішим, ніж у багатьох європейських

країнах. Тому, поява великоформатної продукції в асортименті ПКТ ТОВ «Агромат» дозволить компанії значно розширити свою присутність на європейських ринках збуту, де потрібна плитка великого розміру.

Для закупівлі обладнання першої та другої лінії ПКТ ТОВ «Агромат» було залучено у Райффайзен Банку Аваль - 22 млн євро. Обладнання для заводу Карпатська кераміка було частково профінансовано за рахунок акредитива від Правексбанку у сумі 3,2 млн. євро. Крім того, 9,3 млн. євро на реалізацію проектів надав італійський банк UniCredit S.p.A. під гарантії державної експортно-кредитної агенції SACE S.p.A. Наразі ПКТ ТОВ «Агромат» експортує продукцію до 25 країн світу, при цьому тривають переговори щодо розширення ринків збуту та постачання української кераміки та керамограніту до країн Перської затоки та Сполучених Штатів. Завод у Калинівці випускає керамічну плитку та керамограніт для різних сфер - для комерційної нерухомості, вентиляованих фасадів, зовнішнього застосування, для ванних кімнат, санвузлів, кухонь.

Фінансування ПКТ ТОВ «Агромат» у 2022 році відбувалось як за рахунок власних обігових коштів, так і позикових коштів (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Інвестиційна нерухомість

Показник	Первісна вартість	Амортизація	Балансова вартість
Станом на 31.12.19, тис. грн	66 286	10 719	55 567
Надходження, тис. грн в т.ч.	36 009	1863	-
придбання	35 931	-	-
капітальні інвестиції	78	-	.
вибуття	585	10	-
Станом на 31.12.20, тис. грн:	101 710	12 572	89 133
надходження	-	2 041	-
вибуття	-	-	-
Станом на 31.12.21, тис. грн	101 710	14 613	87 097

Дохід від вибуття інвестиційної нерухомості в 2021 році склав 583 тис. грн.

Таблиця 2.9 - Запаси ПКТ ТОВ «Агромат»

Стаття запасів	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
Запаси, , тис. грн у т.ч.:	1 141 963	1 243 258	1 279 199
виробничі запаси	8 795	6 019	7 772
товари	1 326 869	1 430 940	1 456 128
резерв знецінення	(193 701)	(193 701)	(193 701)

На відповідну дату балансу здійснено коригування вартості запасів шляхом нарахування резерву у зв'язку зі знеціненням на суму 193 701 тис. грн., у т.ч. запаси, по яких відсутній рух протягом двох років - 1 822 тис. грн та запаси, що залишилися на тимчасово, окупованих територіях, - 191 879 тис. грн (таблиця 2.9).

Проаналізуємо власний капітал (рисунок 2.7).

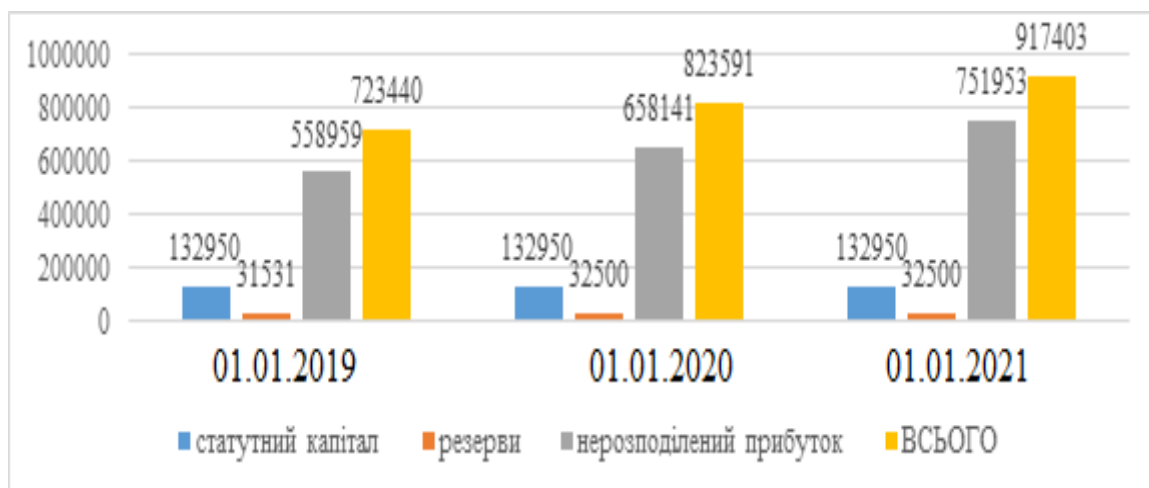


Рисунок 2.7 - Склад власного капіталу ПКТ ТОВ «Агромат» за 2019-2021рр, тис.грн

Станом на 31 грудня 2020, 2021 та 2022 років зареєстрований та сплачений статутний капітал ПКТ ТОВ «Агромат» складає 130 млн. грн,

статутний капітал включає як зареєстрований капітал так і внески засновників до незареєстрованого капіталу.

Щодо нерозподіленого прибутку, то за 2021 рік отримано прибуток у сумі 106 321 тис. грн, а у 2022 році 109 021 тис.грн

Протягом 2020 року зменшено заборгованість за довгостроковим кредитом на суму 132 тис. грн, 2021 року - 84 тис. грн, у 2022 році заборгованість, що підлягає дисконтуванню, відсутня.

Станом на 31.12.2020 року довгостроковий кредит банку у сумі 87 564 тис, грн - це довгостроковий кредит банку АТ «Прокредит банк». 520 тис. грн - довгостроковий кредит банку ПАТ КБ «Глобус», 49 950 тис. грн - довгостроковий кредит банку АТ «Укрексімбанк», 67 008 тис. грн. - довгостроковий кредит банку ПАТ «ПУМБ».

Інші довгострокові зобов'язання станом на 31,12.2020 року у сумі 64 608 тис. грн – довгострокові зобов'язання за договором фінансового лізингу з ТОВ «Сканія Кредит Україна» 225 тис. грн - довгострокові зобов'язання за договором фінансового лізингу з ТОВ «РАЙФФАЙЗЕН ЛІЗИНГ АВАЛЬ».

Станом на 31.12.2021 року довгостроковий кредит банку у сумі 89 313,0 тис. грн – це довгостроковий кредит банку АТ «Прокредит банк».

Інші довгострокові зобов'язання станом на 31.12.2021 року у сумі 48 044,0 тис. грн - довгострокові зобов'язання за договором фінансового лізингу з ТОВ «Сканія Кредит Україна».

Станом на 31.12.2022 року довгостроковий кредит банку у сумі 21 202.0 тис. грн – це довгостроковий кредит банку АТ «Прокредит банк».

Інші довгострокові зобов'язання станом на 31.12.2022 р. у сумі 33 200,0 тис. грн - довгострокові зобов'язання за договором фінансового лізингу з ТОВ «Сканія Кредит Україна».

Інші довгострокові зобов'язання складаються з суми фінансової оренди.

З короткострокових зобов'язань станом на 31.12.2020 рік можна виділити поточну заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями у сумі: 790 тис. грн перед АТ «Прокредит банк».

Інші поточні зобов'язання станом на 31.12.2020 рік містять в собі аванси отримані на суму 62 881 тис. грн, та інші поточні зобов'язання у сумі 3 911 тис. грн

З короткострокових зобов'язань станом на 31.12.2021 рік можна виділити поточну заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями у сумах: 248 тис. грн перед ПАТ КБ «Глобус», 49 338 тис. грн перед АТ «Укресімбанк», 67 930 тис. грн- перед ПАТ «ПУМБ».

Інші поточні зобов'язання станом на 31.12.2021 рік містять в собі аванси отримані на суму 63 903 тис. грн, та інші поточні зобов'язання у сумі 14 642 тис. грн

З короткострокових зобов'язань станом на 31.12.2022 рік можна виділити поточну заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями у сумі 50 000 тис. грн перед ПАТ «Прокредит банк».

Інші поточні зобов'язання станом на 31.12.2022 рік містять в собі аванси отримані на суму 75 978 тис. грн Інші поточні зобов'язання у сумі 20 636 тис. грн, складаються з сум нарахованих процентів по кредитах банків, розрахунків по дивідендам, фінансової допомоги, що підлягає поверненню та розрахунків з підзвітними особами.

Протягом 2022 року ПКТ ТОВ «Агромат» визнано дохід від реалізації трьом найбільшим покупцям на суму 701 363 тис. грн, 88 938 тис. грн., 31213 тис. грн, що становить 31% усієї реалізації. Протягом 2021 року дохід від реалізації трьом найбільшим покупцям на суму 665 767 тис. грн, 101 700 тис. грн, 26 585 тис. грн, що становить 35% усієї реалізації.

Протягом 2022 року ПКТ ТОВ «Агромат» здійснено закупівлі від трьох найбільших постачальників на суму 593 418 тис. грн, 435 621 тис. грн, 168 532 тис. грн., що становить 53% від загального обсягу поставок. Протягом 2021

року здійснено закупівлі від трьох найбільших постачальників на суму 501 255 тис. грн., 349 130 тис. грн, 135 268 тис. грн, що становить 49% від загального обсягу постачань.

Розглянемо показники фінансового аналізу діяльності групи Агромат. Фінансова незалежність (Кфн) у 2022 році становила 0,8, що демонструє фінансову незалежність групи. Загальна заборгованість (Кз) у 2022 році становила 0,53, що демонструє фінансування активів на 53 % за рахунок зобов'язань, при цьому менеджери визначають показник - політика формування структури капіталу.

Коефіцієнт використання запасів, тобто показник оборотності коштів, поміщених у запаси товарно-матеріальних цінностей завжди важливий для поліпшення показника ліквідності групи. Тому фінансові аналітики досліджують питання, які пов'язані з прискоренням оборотності коштів, що вкладені у запаси. Дотримання умов поставок, термінів забезпечують можливість завжди мати мінімальний рівень запасів. Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів (ТМЗ) у 2022 році 1,7, а в 2021 році - 1,5.

Середній проміжок часу, необхідний для надходження коштів на рахунки дебіторів тобто середній термін інкасації відповідає значенню 24,7 тобто дебітори оплачують свої рахунки на 24-й день, що вказує на відносно швидкий рух грошових потоків.

ПКТ ТОВ «Агромат» намагається покращувати свою роботу і різних напрямках:

- вирівнювати грошовий потік у галузі надходження грошових коштів, за допомогою урегулювання платіжної дисципліни замовників/дебіторів;
- покращенні системи управління запасами;
- зниженні зобов'язань;
- збільшенні обсягів продажів.

Протягом 2022 року ПКТ ТОВ «Агромат» мало низку ризиків. Нестабільність економічної та політичної ситуації з 2014 року триває донині,

призвела до погіршення стану ризиковості фінансових ринків, державних фінансів, підвищення темпів інфляції, неліквідності ринків капіталу та девальвації національної валюти по відношенню до основних іноземних валют.

Удосконалення розвитку інноваційної діяльності підприємств торгівлі неможливо без сучасних досягнень науки і техніки, втілених у нові технології, продукти, засоби комунікацій, нові методи технічного та організаційного управління, нові види послуг.

Як правило, найбільш успішними є товари, які виникають в результаті незадоволення потреб ринку, тому важливо питання розвитку інновацій в період кризи, оскільки сировинний характер української економіки призвів до гострої реакції на перші прояви, що відобразилася у відчутному погіршенні більшості макроекономічних показників.

Тому, найбільш ефективний засіб вдосконалення інноваційного розвитку торговельних підприємств і переходом на якісніший рівень розвитку в майбутньому є безпосередньо інноваційна активність підприємств, цілеспрямована підтримка малого та середнього бізнесу на основі українського законодавства, що стимулюватиме нововведення у вигляді інвестицій з коштів бюджету та надання пільг у сфері оподаткування. При цьому саме успішні нововведення, використання творчих ідей, перетворення в технічній, економічній та соціальних областях і пов'язане з новими винаходами, ідеями та відкриттями.

Планів у ПКТ ТОВ «Агромат» щодо капітального будівництва, удосконалення або розширення основних засобів у найближчому майбутньому немає у зв'язку з нестабільною економічною ситуацією та обмеженою наявністю грошових коштів.

Основними стратегічними напрямками ПКТ ТОВ «Агромат» для посилення конкурентних позицій на ринку будівельних матеріалів є: відкриття

інтернет-торгівлі, оптова торгівля будівельними матеріалами та надання послуг власних дизайнерів.

Реалізація стратегічних напрямів ПКТ ТОВ «Агромат» дозволить покращити якість послуг, розширити географію та знизити витрати, що призведе до покращення фінансового стану підприємства.

Тому у відповідності з обраною стратегією ПКТ ТОВ «Агромат» проводить роботи щодо впровадження як нового сучасного обладнання так і освоєння нових технологій та нових видів продукції формуючи основу конкурентоспроможності продукції на світовому ринку в перспективі.

2.3 Аналіз основних бізнес-процесів підприємства та визначення ключових проблем

Основними бізнес-процесами ПКТ ТОВ «Агромат» є: збут продукції, яка виготовляється та її стимулювання; закупівля та формування широкого товарного асортименту; прийняття ризику; розподіл великих партій товарів на більш дрібні; складування; транспортування; фінансування; збір, обробка та аналіз інформації про ринок; консультаційні послуги; встановлення цін на товари.

Товари, що виробляються ПКТ ТОВ «Агромат», характеризуються стислим циклом та оперативністю виключення. Термін розробки товару, залежно від його функціональної складності та ступеня обробки, становить від одного місяця до двох.

Групи впливу, які формують бізнес-процеси підприємства характерні для ПКТ ТОВ «Агромат», можна у вигляді схеми на рисунок 2.8.

Повний цикл виготовлення продукції забезпечений сучасним технологічним обладнанням.

ПКТ ТОВ «Агромат» спрямує кошти та сили на конструктивне удосконалення та розвиток підприємства:

– розвиток власного виробництва – заводів керамічної плитки та керамограніту в Івано-Франківській та Київській областях;

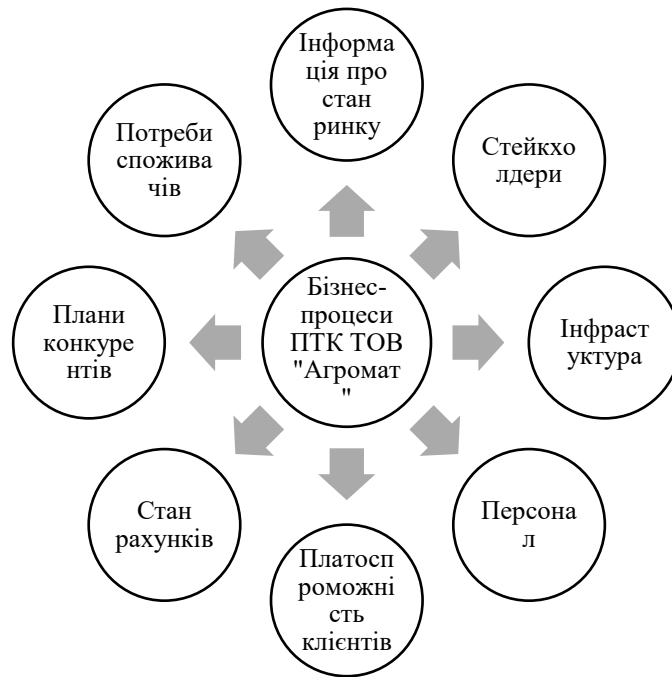


Рисунок 2.8 - Групи впливу на бізнес-процеси ПКТ ТОВ «Агромат»

- продаж сантехніки, плитки, освітлення та меблів для ванної кімнати;
- порізка плитки та фризів призначена для якісної укладки плитки в дизайні інтер'єру. Здійснюється порізка плитки розміром до 600x1200мм та плит більш великого формату;
- встановлення і підключення сантехніки (раковин, санітарного фаянсу, гідромасажних ванн, змішувачів, душових кабін тощо);
- гарантійне або негарантійне обслуговування;
- ремонт придбаних товарів;
- реставрація, поліровка акрилових поверхонь;
- реставрація кераміки;
- 3D-візуалізація;

- транспортування товару зі складів в Європі. Доставка автотранспортом, залізничними та контейнерами;
- експрес доставка по Україні;
- видобуток та переробка пегматитової сировини для підприємств фарфоро-фаянсової промисловості, будівельної і художньої кераміки;
- видавництво журналу «Кераміка. Стиль. Мода»;
- туристична фірма «Агромат-Тур».

Започатковане власне виробництво керамічної плитки та керамограніту є технологічним процесом із міжопераційним простоем. Виробничий процес є безперервним, до заводу входять цехи, при цьому завданням виробничого цеху є якісний та вчасний випуск товарів/виробів. Всі завдання щодо забезпечення та підготовки виробництва, а також його обслуговування вирішуються централізовано апаратом управління виробництвом.

До складу виробництва входять великі спеціалізовані цехи, створення у виробництві потужних інженерних груп і виробничих підрозділів, кожен із яких повністю вирішує покладені ними завдання, дозволило створити оптимальні умови для продуктивної роботи основних виробничих цехів.

У процесі оперативного планування та управління ПКТ ТОВ «Агромат» було досягнуто чіткої взаємодії органів управління всіх стадій виробничого процесу з метою виконання плану поставок готової продукції у потрібній кількості, відмінної якості в чітко обумовлений час та місце при мінімальних витратах.

За основу оперативного планування та управління береться виробнича програма, у межах якої створюються конкретні планові завдання кожному за виробничого сектора (робочого місця, ділянки чи цеху) на встановлений термін. Також здійснюється керівництво виробничим процесом та контроль над його протіканням.

Планування на рівні підприємства дозволяє координувати функціонування заводів ПКТ ТОВ «Агромат» зі виготовлення керамічної

плитки та керамограніту. Контроль діяльності на даному етапі дозволяє ранжувати річну, квартальну та виробничу програму підприємства в часі та за окремими напрямками так, щоб місячна програма кожного з підрозділів відповідала їхній пропускній спроможності, відповідала термінам комплектації та здачі готової продукції безпосередньо на склад.

На цьому щаблі готуються планові підрозділи основного завдання, для допоміжного та обслуговуючого виробництв ПКТ ТОВ «Агромат» на певний термін у формі програм та графіків із зазначенням термінів запуску/ випуску продукції. Для цього розраховуються всі дані про завантаження та пропускну здатність та календарно-планові нормативи.

Планування на рівні кожного окремого заводу включає місячний план який розподіляється по дням і робочим точкам, координує роботу окремих підрозділів основного та допоміжного виробництв, враховуючи повне завантаження та результати скорочення виробничого циклу виготовлення кінцевого товару.

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

При створенні системи управління якістю враховується, що управління підприємством здійснюється на базі процесного підходу і вимагає постійного розвитку та вдосконалення.

Динамічний розвиток ринку потребує безперервного пошуку нових підходів до підвищення результативності менеджменту управління підприємством.

Одним із таких підходів є створення інтегрованої системи якості підприємства на основі вимог міжнародних стандартів: системи менеджменту

якості, системи менеджменту довкілля, системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці.

Бізнес-процеси для ПКТ ТОВ «Агромат» поділимо на чотири групи, кожній з яких притаманні наступні риси:

- основні бізнес-процеси – генерують доходи компанії;
- забезпечуючі бізнес-процеси – підтримують інфраструктуру компанії;
- бізнес-процеси управління – керують компанією;
- бізнес-процеси розвитку – розвивають компанію.

До основного процесу організації віднесемо процес виробництва та продаж як власно виготовленої продукції так і партнерів. Характерною ознакою основних процесів є додавання цінності продукції для споживача та отримання прибутку підприємства. Процес виготовлення керамічної плитки та керамограніту є одним з основних процесів в компанії, тому що саме в цьому процесі полягає функція організації у перспективі.

В ролі об'єктів моделювання бізнес-процесів компанії можуть виступати предмети або ж задіяні особи, наприклад споживач, замовлення, товар тощо. Кожен об'єкт характеризується певним набором атрибутів, значення яких визначають його стан, а також набором операцій для перевірки та зміни цього стану. Для досягнення лідируючих позицій на ринку ПКТ ТОВ «Агромат» повинно досягнути наступних цілей: досягти стабільного зростання показників результативної діяльності; розвинути процесний підхід у діяльності всієї компанії; поглибити партнерські взаємини із зовнішнім середовищем; популяризувати продукцію власного виробництва. Для того щоб популяризувати власну якісну продукцію, у компанії є все необхідне: сучасне виробництво, яке обладнане новітніми автоматизованими лініями, екологічно чисті матеріали, а також висока кваліфікація робітників. Визначимо критичні фактори успіху виготовлення власної керамічної плитки та керамограніту.

1 Висока якість продукції – зниження кількості дефектів, зменшення потреби у ремонті тощо.

2 Зручність обслуговування – простота оформлення та швидкість виконання замовлень.

3. Швидкість обробки інформації – для ефективної роботи заводу важлива швидкість обробки інформації, оскільки швидкість виконання замовлень безпосередньо залежить від цього фактора.

4. Розширення асортименту – розробка нових видів плитки та керамограніту відповідно до сучасних тенденцій дизайну, але в цінovій ніші, що відповідає середньому рівню доходів споживачів задовольняючи їх смаки та запити. Як наслідок, ПКТ ТОВ «Агромат» завоює репутацію серед споживачів не тільки, як представника найширшого асортименту плитки, сантехніки тощо, але й як вітчизняного виробника якісної продукції.

Згрупуємо бізнес-процеси та підрозділи з посадовими особами ПКТ ТОВ «Агромат» (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Бізнес-процеси та департаменти ПКТ ТОВ «Агромат»

Департамент/Посадові особи	Бізнес-процеси
1	2
Генеральний директор	Контроль функціонування компанії
Департамент закупівлі	Співробітництво з партнерами Забезпечення організації та проведення закупівель
Фінансовий департамент	Ведення бухгалтерського обліку Видача заробітної плати Здійснення фінансових операцій
Департамент по роботі з персоналом	Навчання (стажування) працівників Реалізація державної політики у сфері трудових відносин Розробка структури та штатного розпису Розгляд документів кандидатів на заміщення вакантних посад
Департамент розвитку власних торгових марок	Ідентифікація власної торгової марки Зниження залежності від інших брендів Диференціювання щодо конкурентів Завоювання лояльності споживача
Департамент комплектації об'єктів	Забезпечення потреб у продукції Організація складського зберігання
Департамент продажу	Реклама компанії Робота з покупцями

Продовження таблиці 2.10

1	2
	Розрахунок із клієнтами Формування бланку замовлення Упорядкування плану продажів Проведення заходів щодо розширенню ринків збуту та збільшення обсягів продажів
Департамент логістики	Оптимальні маршрути переміщення товару Безпечне перевезення вантажу Ефективна взаємодія різних відділів компанії
Адміністрація	Робота з угодами Дотримання законності у компанії та юридичний захист її інтересів Робота з угодами, позовами, претензіями Керує діяльністю служб компанії

У ПКТ ТОВ «Агромат» можна виділити п'ять основних процесів.

1 Процеси розвитку бізнесу. Бізнес-процеси розвитку відображають інвестиційні види діяльності, де зусилля прикладаються сьогодні, а результати лише через певний період.

2 Процеси управління. Бізнес-процеси управління відображають сукупність цілеспрямованих дій керівника та апарату управління за погодженням спільної діяльності людей для досягнення цілей організації.

3 Процеси вторинного забезпечення. Створюють і підтримують необхідні умови для виконання основних функцій та функцій менеджменту. Клієнти забезпечуючих процесів знаходяться всередині компанії.

4 Виробничий процес. Бізнес-процеси виробництва відображають сукупність усіх дій людей та знарядь праці, що здійснюються на підприємстві для виготовлення конкретних видів продукції.

5 Процес обслуговування споживачів. Бізнес-процеси обслуговування відображають сукупність операцій, які виконуються виконавцем за безпосереднього контакту зі споживачем під час реалізації продукції.

Для повноцінного уявлення стану, в якому знаходиться ПКТ ТОВ «Агромат» та формування подальших стратегій, скористаємося методом Стратегічного планування побудуємо SWOT-аналіз (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – SWOT - аналіз ПКТ ТОВ «Агромат»

Сильні сторони (S)	Можливості (O)
Можливість успішної розробки як простих, і складних замовлень Висока якість матеріалів, продукції Унікальна технологія виробництва власної продукції Наявність ефективної реклами та просування власної продукції Індивідуальний підхід до кожного клієнта Висока кваліфікація та досвід персоналу Наявність постійних постачальників та замовників	Вихід на нові ринки Стабільні темпи будівництва Дизайнерські рішення Можливість надання додаткових послуг Удосконалення менеджменту Покращення рівня життя населення
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
Зміна термінів виконання замовлень Близьке розташування магазинів до основних конкурентів Залежність від постачальників Зростання витрат	Можлива поява нових конкурентів Посилення позицій конкурентів Можливі проблеми з постачальниками Зміна правил ввезення продукції Зниження рівня життя населення

Проаналізувавши діяльність ПКТ ТОВ «Агромат» за допомогою SWOT-аналізу, можна виділити такі проблеми та їх рішення:

Перша проблема – втрата клієнтів у зв'язку із великою завантаженістю працівників та стандартизованого підходу до обслуговування клієнтів. Цю проблему можна вирішити шляхом тренінгів, залучення нових співробітників та матеріального стимулювання.

Друга проблема – невчасна реакція на зміни потреб споживачів. Цю проблему можна вирішити шляхом вчасного зібрання, обробки та аналізу потреб споживачів та зміни тенденцій дизайну.

Третя проблема - постачання товарів. Для вирішення цієї проблеми бажано збільшувати кількість постачальників, щоб надалі не було проблем із термінами постачання та якістю продукції.

Усунувши насамперед найнагальніші проблеми ПКТ ТОВ «Агромат» почне залучати нових потенційних покупців та зможе зберегти вже існуючих покупців за рахунок максимального задоволення потреб споживачів.

На рисунку 2.9 представлено діаграму забезпечення клієнта продукцією.

Слід зазначити, що на етапі підготовки замовлення наочно проглядаються помилки, що ведуть до збою, дублюванню, виконання процесів та його якості.

Проаналізувавши і зваживши ситуацію з наявністю продукції та швидкістю і якістю обслуговування з'ясувалося, що одним з основних факторів який суттєво впливає на конкурентоспроможність компанії є швидкість обслуговування клієнта.

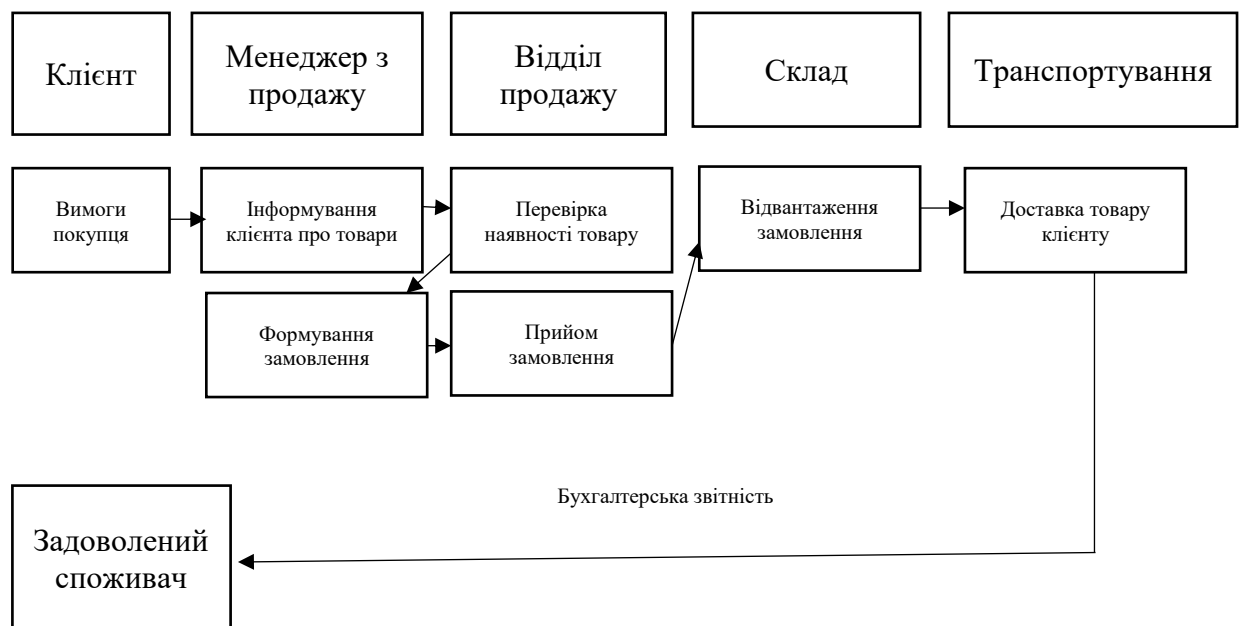


Рисунок 2.9 - Модель «as-is» процесу забезпечення клієнта продукцією

Аналіз проблем та виявлення їх причин полягає у тому, що час на виконання кожної з функції процесу для менеджера та час, який витрачає клієнт для придбання товару є довгий.

Час споживача витрачається на: на дорогу; ознайомлення з асортиментом продукції; спілкування з менеджером; спілкування з дизайнером; перевірка товару в наявності в достатній кількості; оформлення документів на придбання; оформлення кредиту; оформлення документів на доставку; повторне відвідування.

Час менеджера магазину «Агромат» витрачається на: спілкування з клієнтом; ознайомлення клієнта з продукцією; розробка дизайнерського рішення; перевірка товару в достатній кількості у наявності; оформлення документації на придбання та доставку; повторне спілкування.

Процес замовлення в Інтернет-магазині виконується наступним чином:

- оператор Інтернет магазину відслідковує непідтверджене замовлення, яке здійснив клієнт на сайті;
- після відслідковування не підтвердженого замовлення, оператор Інтернет-магазину перевіряє наявність на складі товару у необхідній кількості;
- після перевірки наявності товару на складі, оператор Інтернет-магазину телефонує клієнту для підтвердження замовлення;
- якщо товару немає в наявності, оператор уточнює чи спроможний споживач зачекати;
- якщо клієнт відмовляється, оператор відмінює замовлення;
- якщо клієнт готовий зачекати то оператор вносить всі данні в інформаційну систему.

Суттєві недоліки продажів через Інтернет магазин – не пропонується альтернативний варіант та данні клієнта не заносяться до інформаційної бази.

Тому одним із важливих факторів, що визначив подальшу концепцію дослідження, був час, який витрачається споживачем, менеджером з продажу та оператором Інтернет-магазину.

Висновки до другого розділу

У другому розділі роботи отримані висновки.

Діяльність ПТК ТОВ «Агромат» пов'язана з певними фінансовими ризиками, включаючи вплив змін ринкових цін на ресурси та обмінних курсів валют. Ціллю підприємства є збереження балансу між безперервністю та гнучкістю фінансування шляхом використання умов кредитування, що надаються постачальниками. Аналогічно політиці управління кредитними ризиками, при управлінні ризиком ліквідності дирекція підприємства значною мірою покладається на власні рішення у плануванні та підтриманні ліквідності підприємства та забезпеченні достатніх грошових коштів для фінансування очікуваних операційних витрат, погашення фінансових зобов'язань та здійснення інвестиційної діяльності протягом року.

Фінансування підприємства у 2022 році відбувалось як за рахунок власних обігових коштів, так і позикових коштів. Робочого капіталу достатньо для поточних потреб товариства. Покращення ліквідності можливе наступними засобами:

- вирівнювання грошового потоку у галузі надходження грошових коштів. Це можливо досягти шляхом урегулювання платіжної дисципліни замовників/дебіторів;
- покращення системи управління запасами;
- зниження зобов'язань;
- збільшення обсягів продажів.

ПТК ТОВ «Агромат» прикладає великих зусиль щодо зменшення ризиків та захисту своєї діяльності, приділяє значну увагу для мінімізації

ризиків, продовжує вдосконалювати систему менеджменту, проводить розширення ринків збуту.

Процес замовлення в Інтернет-магазині виконується наступним чином: оператор Інтернет магазину відслідковує непідтверджене замовлення, яке здійснив клієнт на сайті; після відслідковування не підтвердженого замовлення, оператор Інтернет-магазину перевіряє наявність на складі товару у необхідній кількості; після перевірки наявності товару на складі, оператор Інтернет-магазину телефонує клієнту для підтвердження замовлення; якщо товару немає в наявності, оператор уточнює чи спроможний споживач зачекати; якщо клієнт відмовляється, оператор відмінює замовлення; якщо клієнт готовий зачекати то оператор вносить всі данні в інформаційну систему.

Суттєві недоліки продажів через Інтернет магазин – не пропонується альтернативний варіант та данні клієнта не заносяться до інформаційної бази.

Тому одним із важливих факторів, що визначив подальшу концепцію дослідження, був час, який витрачається споживачем, менеджером з продажу та оператором Інтернет-магазину.

3 Обґрунтування напрямів реінжинірингу бізнес – процесів розвитку підприємства

3.1 Необхідність організації реінжинірингу бізнес-процесів управління

На даний час діяльність підприємства будь-якої галузі та сфери включає різні бізнес-процеси. До них відносять такі бізнес-процеси як отримання замовлень від клієнтів, здійснення доставки товарів, нарахування заробітної плати працівникам тощо. Тому, ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається ефективністю роботи бізнес-процесів.

Стан економіки будь-якої країни піддається впливу низки негативних чинників, які проявляються як в економічних чинниках так і зміні світових цін на товари та послуги, переорієнтації економічної діяльності держав, нестабільності національної валюти тощо. Ці фактори, а також інші фактори сприяють загостренню проблем як в окремих галузях, так і в економіці країни. Ключові проблеми, такі як брак інвестицій, низький техніко-технологічний рівень виробництва, низька інноваційна активність набувають ще більшої гостроти в умовах, що склалися.

Визначені проблеми, а також розриви економік країн можуть бути усунені в результаті ефективної реалізації інноваційної політики, передбачається використання як технологічних, так і управлінських інновацій.

Залучення додаткових інвестицій у галузі національної економіки стане можливим у відповідності впевненості інвесторів щодо повернення вкладеного капіталу, отримання доходу у порівнянні з іншими проектами вкладення коштів. Створення гнучких організаційних структур у виробництві та сфері послуг можливе внаслідок процесного управління, який спостерігається на окремих підприємствах. Одним із способів підвищення ефективності бізнес-процесів є здійснення їх реінжинірингу.

Основною метою реінжинірингу бізнес-процесів є якісне покращення окремих напрямків діяльності підприємства. Під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів вирішуються завдання:

- визначаються бізнес-процеси, які пріоритетні для ефективної роботи підприємства та відповідають її стратегічним цілям.
- проводиться аналіз та оцінка їх оптимальності за параметрами: витрати, якість, швидкість прийняття рішень тощо.
- будується оптимальна модель виконання процесу.
- визначаються критерії якості для кінцевих та проміжних результатів, а також нормативи виконання.
- розробляються регламенти, які детально відображають послідовність та зміст робіт кожного співробітника, що задіяний у бізнес-процесі.
- тренінги працівників.

На початку роботи із новими стандартами проводиться детальний контроль за їх виконанням з метою прийняття співробітниками нових моделей поведінки та стандартів діяльності, а також оперативного виявлення відхилень оптимізованої моделі бізнес-процесу від зміни умов діяльності.

Процес реінжинірингу можна розбити на етапи (рисунок 3.1):

- формування бажаного образу фірми. Відбувається у рамках розробки стратегії фірми, її основних орієнтирів та способів їх досягнення.
- створення моделі реального чи існуючого бізнесу фірми.

Реконструюється система процесів, робіт, проводиться детальний опис та складання документації основних операцій підприємства, оцінюється їх ефективність.

- розробка моделі нового бізнесу. Відбувається перепроєктування поточного бізнесу (реінжиніринг), у напрямках: перепроєктування обраних господарських процесів (створюються ефективніші робочі завдання);

- впровадження нової моделі бізнесу. Особлива увагу приділяється переходу від старих до нових процесів, еластичність переходу визначається мірою ретельності виконання підготовчих робіт визначаються технології та

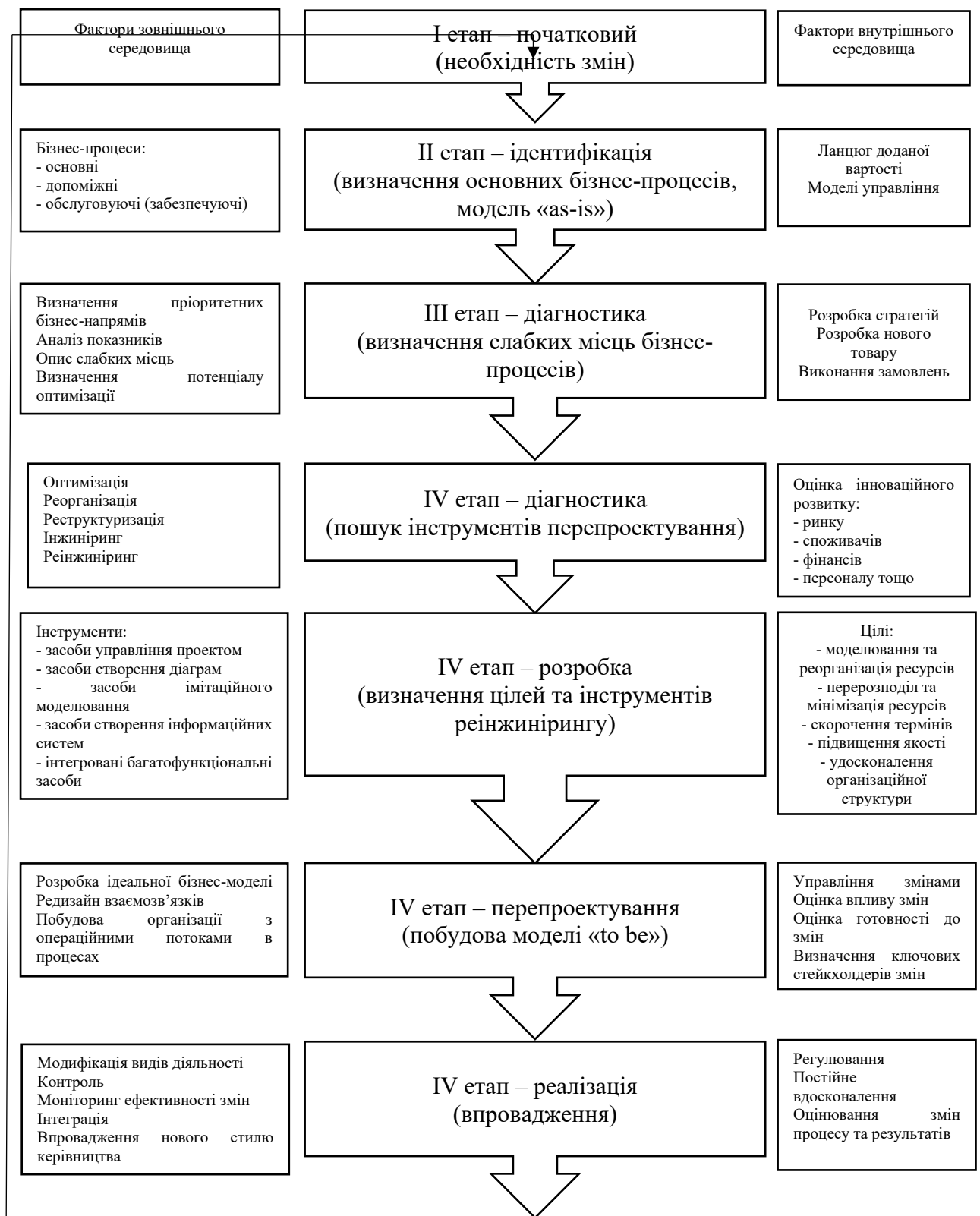


Рисунок 3.1 - Етапність проведення рейнжинірингу бізнес-процесів

способи їх застосування; формуються нові функції; створюються інформаційні системи, які необхідні для реінжинірингу; тестування нової моделі.

Метою реінжинірингу бізнес-процесів є покращення окремих напрямків діяльності підприємства. Реінжиніринг – це цілісне, системне моделювання та реорганізація матеріальних, фінансових та інших потоків, які спрямовані на спрощення структури підприємства, переосмислення використання ресурсів на підприємстві, скорочення термінів виконання завдань та підвищення їх якості. Базуючись на певних бізнес-процесах, створюється система управління підприємством – стандарт управління.

Сутністю реінжинірингу бізнес-процесів насамперед є докорінна перебудова роботи підприємства. В результаті швидкого здійснення глибоких та різносторонніх змін підприємство досягає відчутного зростання ефективності. У конкурентній боротьбі перемагають ті підприємства, які можуть бути гнучкими, швидко та адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, які мають налагоджену систему процесів розробки, виробництва, продажу товарів та послуг, а також обслуговування споживачів на високому рівні.

Реінжиніринг бізнес-процесів розглядається як система взаємозалежних між собою завдань, які є бізнес-задачами.

Бізнес-задача - це частина бізнес-процесу, яка створює базовий продукт. Зовнішні зв'язки між бізнес-процесами сприймаються як зв'язки завдань, які стосуються різних бізнес-процесів. У результаті продукт бізнес-процесів є продуктом розв'язання завдань. Тому, що в умовах сучасного ринку не можливе ефективне функціонування без використання новітніх технологій - виробничих, управлінських, у тому числі реінжинірингу бізнес-процесів.

Розглянемо організацію процесу реінжинірингу бізнес-процесів підприємства, яке займається продажом та виготовленням плитки, сантехніки, меблів для ванної кімнати, освітлення, та реалізує як свою продукцію, так і

інших виробників через власну торгівельну мережу «Агромат», що розташована у різних містах України.

Організаційно-логічна сутність завдань бізнес-процесів зазвичай відображається у вигляді схеми. На схемі відображаються завдання та порядок їх вирішення, причому ці завдання можуть виконуватись як одночасно, так і послідовно. Для відображення такої сутності можна використовувати різні моделі, які описують потоки робіт. У більшості програм кожна дія зображується у вигляді прямокутника. Кожна дія має свій унікальний ідентифікаційний номер, який потім не використовується, навіть після видалення дії. Зв'язки відображають взаємовідносини між діями і є односпрямованими.

Розглянемо організаційно-логічну сутність завдань бізнес-процесу «Виготовлення плитки та керамограніту» на власних заводах ПТК ТОВ «Агромат». На першому етапі до заводу надходить замовлення від магазину. Потім відбувається обробка замовлення бухгалтерією, та передача на завод для підготовки до виробництва. Якщо необхідний елемент суміші відсутній на складі, то він замовляється. Наступним кроком є випуск продукції, потім виготовлена продукція передається на склад, після чого вона надходить до замовників. Організаційно-логічна сутність бізнес-процесу виробництва керамічної плитки та керамограніту у вигляді схеми представлена на рисунку 3.2.

Однак будь-яке підприємство не може постійно працювати за однією схемою. Удосконалюються технології виробництва, зберігання, доставки продукції, змінюються запити та вимоги з боку споживачів та постачальників підприємства. Також відчутні зміни вносить конкуренція, все це призводить до виявлення різних факторів у діяльності підприємства, які потребують перегляду. Безпосередньо перегляд може призвести до покращення діяльності підприємства.

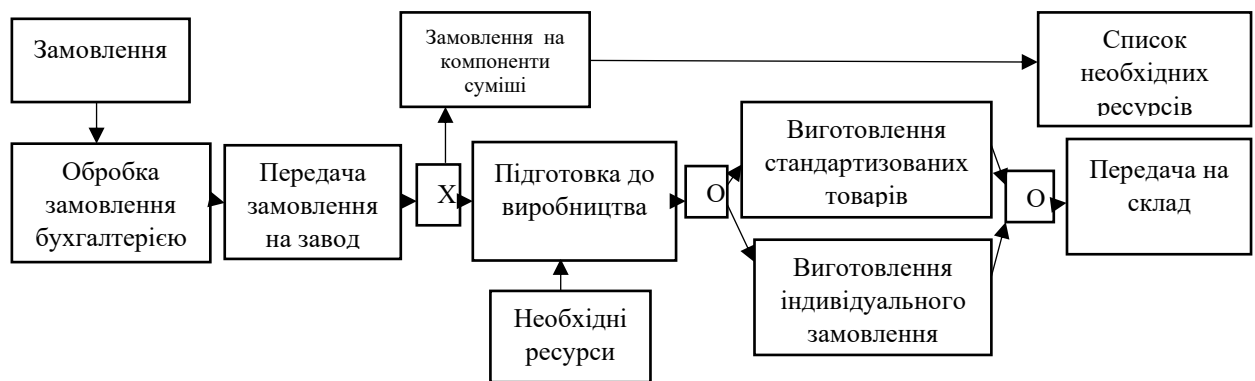


Рисунок 3.2 - Організаційно-логічна сутність бізнес-процесу

При проведенні аналізу ПТК ТОВ «Агромат» виявлена необхідність зміни поточної діяльності та проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Аналіз показав, що при відсутності автоматизованої системи збору інформації обмежує можливості підприємства, оскільки без них підприємство не може розпочати швидко випуск продукції. Але під час збору інформації менеджерами виникають різні ситуації, які можуть призводити до різних збоїв. Ще однією проблемою є неможливість редагування замовлення, яке надійшло до заводу. Наприклад, замовник бажає змінити кількість продукції, яку він замовив раніше або зовсім відмовитися тощо. Всі ці недоліки будуть враховані в плані реінжинірингу бізнес-процесів.

Після проведення реінжинірингу прийнято рішення відмовитися від збору менеджерами замовлень на користь спеціалізованої автоматизованої системи. Інформація про замовлення тепер також заноситься до бази даних клієнтів, ланцюг бізнес-процесу тепер виглядає так: заявка на продукцію надходить до заводу в електронному вигляді, потім обробляється та здійснюється підготовка до виробництва. Після цього відбувається випуск продукції, яка потім пакується і надходить на склад, звідки вона розподіляється по замовникам.

Автоматизована система має великі переваги у часі обробки замовлення, замовлення відразу надходить до заводу, її відслідковують різні департаменти, що спрощує аналіз інформації по різних напрямам.

Перевагою автоматизованої системи є не лише скорочення часу обробки замовлення, а й можливість уточнення, редагування або скасування. Також створення електронної бази даних клієнтів та їх замовлень полегшить роботу працівників підприємства (рисунок 3.3).

Реінжиніринг дозволив скоротити час обробки замовлення, зробив процес отримання більш гнучким та мобільним, підвищив конкурентоспроможність підприємства, дозволив підприємству реалізувати потенційні можливості підвищення ефективності роботи.

Зараз на ринку автоматизованих систем є різноманіття мобільних додатків, які призначені для ведення торгової діяльності. Розглянемо деякі з них.

«Автоматизація бізнесу: Мобільна торгівля» - програмний продукт, який дозволяє швидко та якісно вирішувати завдання автоматизації роботи торгових представників. Цей додаток підвищує ефективність продажів та сприяє зростанню якості виконаних замовлень. Програма створена для використання на підприємствах, що займаються дистрибуцією товарів.

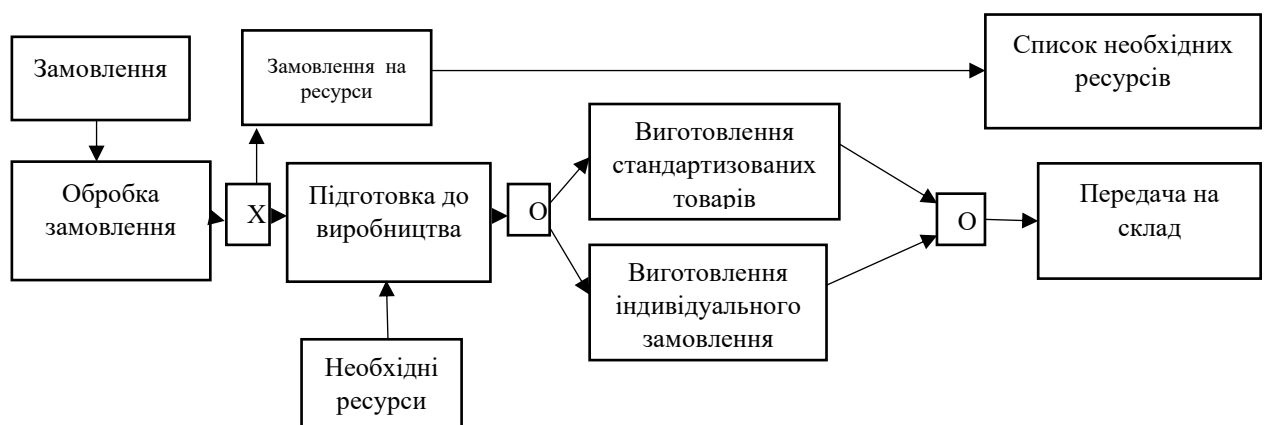


Рисунок 3.3 -Модель бізнес-процесу після реінжинірингу

Основні завдання, які вирішує програма: складання плану відвідування та контроль його виконання, збір менеджерами замовлень та їх передача до департаменту, відслідковування поточного стану замовлення, контроль роботи менеджерів, контроль часу руху за маршрутом, контроль цін на товари та їх залишки, отримання повної інформації про залишки на складі, робота з GPS для контролю знаходження менеджера, гнучка система ціноутворення, надсилання повідомлень менеджерам та можливість створення фотозвітів.

Впровадження програми дозволяє: підвищити ефективність продажів завдяки володінню інформацією про залишки на складах в даний час, підвищити точність та швидкість виконання замовлень, зменшення витрат на менеджерів, оцінити ефективність кожного менеджера на основі його звітів про створені замовлення та пересування, підвищити імідж компанії за допомогою швидкого та якісного виконання замовлень.

«Агент Плюс: Мобільна торгівля» - мобільний додаток, що дозволяє автоматизувати роботу менеджерів та мерчендайзерів. Додаток працює на смартфонах та планшетах Android під управлінням операційної системи починаючи з версії 5 до 10. Також є можливість інтеграції з різними корпоративними інформаційними системами.

Автоматизація мобільної торгівлі дозволяє: зменшити транспортні витрати; скоротити штат співробітників, які задіяні у внесенні інформації посередників; оптимізувати залишки продукції на складі; збільшити обсяги продажів.

Основними функціональними можливостями програми є: збір, обробка замовлень на товари: менеджер може швидко сформулювати замовлення на постачання товарів; облік взаєморозрахунків: менеджер може відслідковувати платежі та боргами кожного клієнта; загальні та індивідуальні знижки: менеджер може працювати за загальними та індивідуальними знижками, які передбачені для різних клієнтів; онлайн та офлайн контроль; планування відвідування клієнтів: менеджер може заздалегідь скласти маршрут відвідин;

робота зі сканерами штрих-кодів: як сканер штрих-коду можна використовувати камеру мобільного телефону або сканер за допомогою Bluetooth-з'єднання; деталізація контактної інформації споживачів: менеджер може використовувати для роботи будь-яку інформацію про клієнта: номер телефону, електронну адресу тощо; обмін даними з обліковою системою: менеджер не відвідуючи офіс, може використовувати бездротовий обмін даними з обліковою системою, що знаходиться в офісі.

При цьому конфігурація «Агент Плюс: Мобільна торгівля» надає можливість самостійно розширювати або змінювати функціонал мобільного додатка без участі компанії-розробника.

У додатку «Агент Плюс: Мобільна торгівля» надана можливість двостороннього обміну даними за допомогою бездротових технологій (WI-FI тощо) з системою обліку, яка встановлена в офісі компанії. Протягом дня менеджер у мобільному пристрої оформляє замовлення на постачання товарів клієнтам та відправляє їх до центральної бази даних та періодично отримує інформацію про актуальні залишки.

В даний час більше уваги приділяється інформатизації та автоматизації. Підприємства повинні постійно впроваджуючи інновації, щоб не втратити імідж, частку на ринку, і мати можливість конкурувати з іншими підприємствами і не втрачати споживачів.

Розроблена модель бізнес-процесу із залученням нових заводів дозволить швидко, якісно виконувати як стандартні замовлення, так і індивідуальні, наприклад дизайнерів, архітекторів, споживачів.

3.2 Основні напрямки підвищення результативності бізнес-процесів

Інноваційна бізнес-модель має бути новою не лише для окремо взятої компанії, а й для ринку загалом, це не обов'язково пропозиція принципово нового товару чи послуги, це скоріш, знаходження нового способу пропозиції продукції. Бізнес-моделі зазнають значних змін під впливом інновацій, що змушує підприємство функціонувати за новою, незвичною схемою.

Незважаючи на той факт, що більшість компаній мають і ресурси, і технології для впровадження інноваційної бізнес-моделі, більшість впроваджується новачками на ринку, це обумовлено цілою низкою причин. Компанії, які давно працюють на ринку, впровадження нової бізнес-моделі асоціюється з великими ризиками: ризик втрати існуючих клієнтів, погіршення партнерських відносин, збитки бренду, розмиття стратегічних орієнтирів, розпорошення ресурсів компанії, фінансові ризики та ризик руйнування корпоративної культури. Найчастіше керівництво стабільних компаній не бажає розвивати новий бізнес, вважаючи його непривабливим або звертаючи увагу на наявні найважливіші поточні проблеми, які пов'язані з існуючим бізнесом. Також керівництво пов'язує впровадження нової бізнес-моделі з необхідністю великого обсягу додаткових інвестицій, у той час як основний фокус зроблено на отриманні прибутку із попередніх інвестицій в основний бізнес. Але відмова від існуючої бізнес-моделі на користь нової не завжди буде вірним рішенням, тому необхідно враховувати економічний ефект, результати детального аналізу операційних та фінансових наслідків.

Компанії, які протягом тривалого часу існують на ринку повинні бути готові до появи нових учасників та мати відповідну стратегію реагування. Проте як показує практика, що більшість учасників ринку спочатку не сприймають нових гравців із інноваційними бізнес-моделями як сильних конкурентів. Поки учасники ринку зберігають свою клієнтську базу, вони не звертають на нових учасників уваги і нові бізнес-моделі не викликають у них

особливого інтересу. Коли ж новатори починають генерувати прибуток і відвойовувати свої ринкові ніші, доводиться реагувати. Правильно обрана стратегія реагування може перетворити появу на ринку нової бізнес-моделі з загрози на нову можливість для розвитку бізнесу: входження в новий бізнес-сегмент, що зростає, розвиток нових компетенцій, збільшення доходів, скорочення витрат і/або забезпечення захисту від конкурентів.

Однак необхідно враховувати, що будь-яка інноваційна бізнес-модель вимагає забезпечення ефективного впровадження.

Для ефективного впровадження інноваційної бізнес-моделі в рамках бізнесу, що існує, необхідно оцінити нові ключові фактори успіху, розробити нову систему цінностей, розробити нові бізнес-процеси, організаційну структуру та корпоративну культуру. Співіснування традиційної та нової бізнес-моделей із двома різними ланцюгами створення доданої вартості в рамках однієї компанії може призвести до корпоративного конфлікту. Нова та стара бізнес-моделі можуть суперечити одна одній, тому більшість компаній приймають рішення про впровадження нової бізнес-моделі в окремий підрозділ.

Але слід зазначити, що рішення впроваджувати інноваційну бізнес-модель в окремий бізнес не є вірним. Також виділення бізнес-моделі в окрему структуру може обмежити доступ новації до ресурсів компанії, до обміну знаннями та отримання синергетичного ефекту. Відповідно, деякі компанії мають можливість поєднувати використання двох бізнес-моделей у межах однієї компанії з наданням достатнього ступеня автономності новому бізнесу для ефективного розвитку. Загалом рішення про суміщення або поділ бізнес-моделей має базуватися на аналізі всіх сукупності факторів. Таким чином, за будь-якого варіанта впровадження інноваційної бізнес-моделі інновації повинні стати частиною повсякденного життя компанії.

Більшість торгових мереж, що пропонують плитку, сантехніку, меблі, освітлення починають спілкування зі споживачами лише після відвідування магазинів. Але в умовах пандемії, обмеженні контактів між людьми потрібно

обирати інші канали комунікації, крім особистих. Тому актуальним постає питання дистанційного спілкування, і саме за рахунок удосконалення Інтернет-сайту та удосконалення дистанційного спілкування з'являється можливість ефективнішої взаємодії. Виходячи з досконалого аналізу проблем у бізнес-процесах та запропонованої системи, необхідно змодельювати діаграму «як має бути», з урахуванням використання АСУ «Менеджмент» як ресурси.

На рисунок 3.4. представлена модель «to be» процесу забезпечення клієнтів продукцією

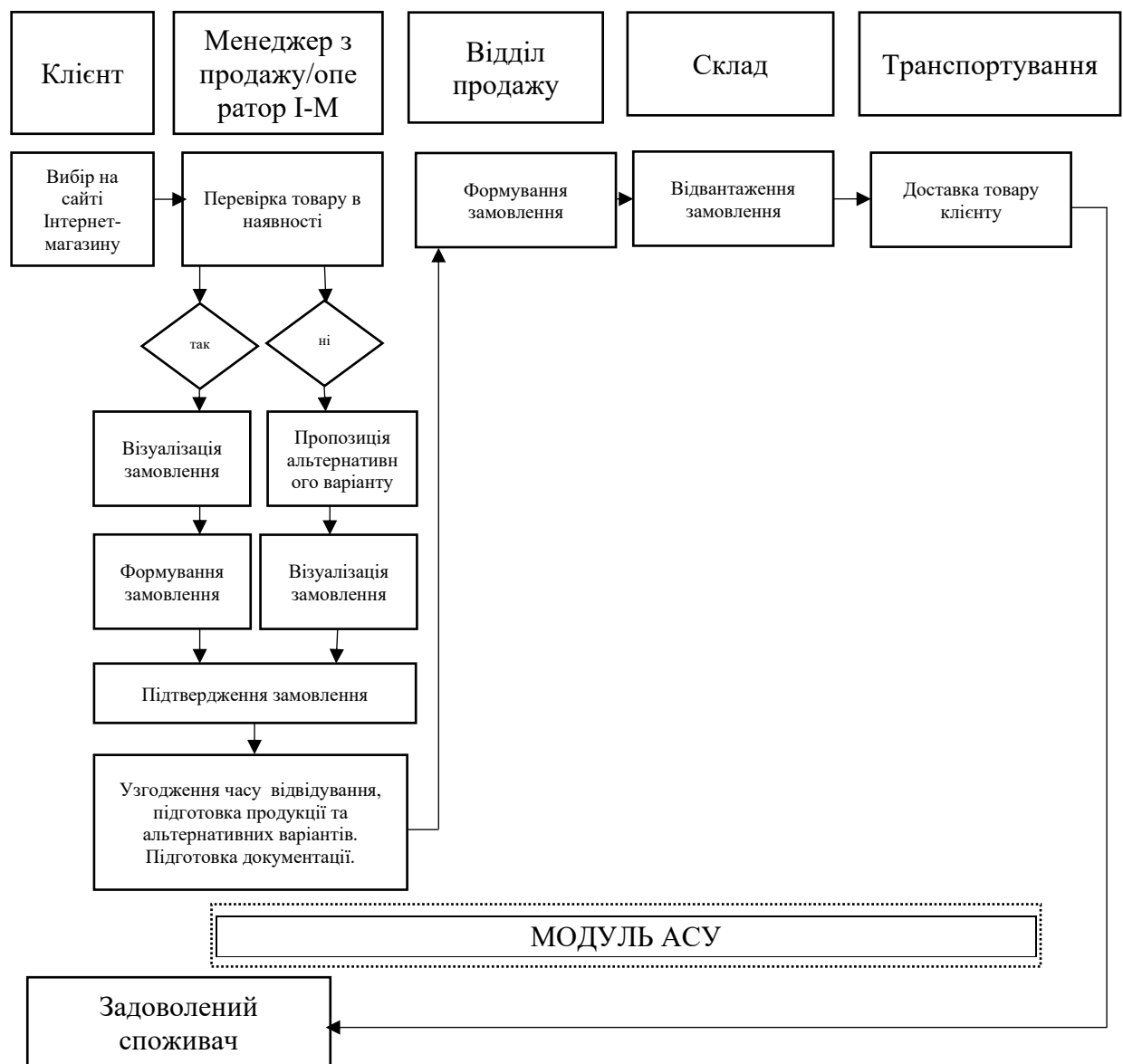


Рисунок 3.4 - Модель «as-is» процесу забезпечення клієнта продукцією

Провівши аналіз перерахованих проблем на підприємстві, пропонується впровадити АСУ «Менеджмент» та такі модулі: Автоматизація роботи відділу продажів, Автоматизація документообігу, Аналіз завантаження складу.

Термін запровадження трохи більше двох тижнів, базове навчання входить у вартість програми. Досвід показує такі показники ефективності програми на 30% скорочення середньомісячних залишків на складі; +11% збільшення кількості продукції, що реалізується; +40% збільшення продуктивності під час роботи з документами.

Для ефективної роботи організації необхідна автоматизація відділу продажу за допомогою впровадження модуля «Продажі та маркетинг» АСУ «Менеджмент». З її допомогою з'являється можливість одноразово вирішити деякі виявлені під час аналізу процесів проблеми. Система дозволяє бачити інформацію щодо кожного майбутнього потенційного покупця або замовника в режимі реального часу. Це дозволить централізовано напрацьовувати базу можливих клієнтів, відстежувати роботу кожного менеджера з кожним клієнтом, скорочує терміни та покращує якість обробки вхідних заявок, що в результаті призводить до вдосконалення рівня комерційної діяльності підприємства, а керівництво компанії отримує оперативну інформацію про роботу без нарад та звітів.

Як видно з рисунку 3.1. пропонується вдосконалити роботу сайту, в тому числі впровадити Callback-сервіс (рисунок 3.5).

Callback сервіс - це сервіс моментального зворотного дзвінка, який дозволяє зв'язати відвідувача сайту (потенційного клієнта) та оператора протягом 25-40 секунд, широко поширений спосіб стимулювання клієнта до встановлення контакту. Людина на сайті бачить кнопку «замовити дзвінок», а натиснувши на неї – відкривається віконце, в якому він може залишити свій номер телефону, ім'я та чекати дзвінка. Ця послуга для клієнта абсолютно безкоштовна.

Встановити такий сервіс можна і самостійно, що не вимагатиме жодних фінансових витрат для ПТК ТОВ «Агромат».

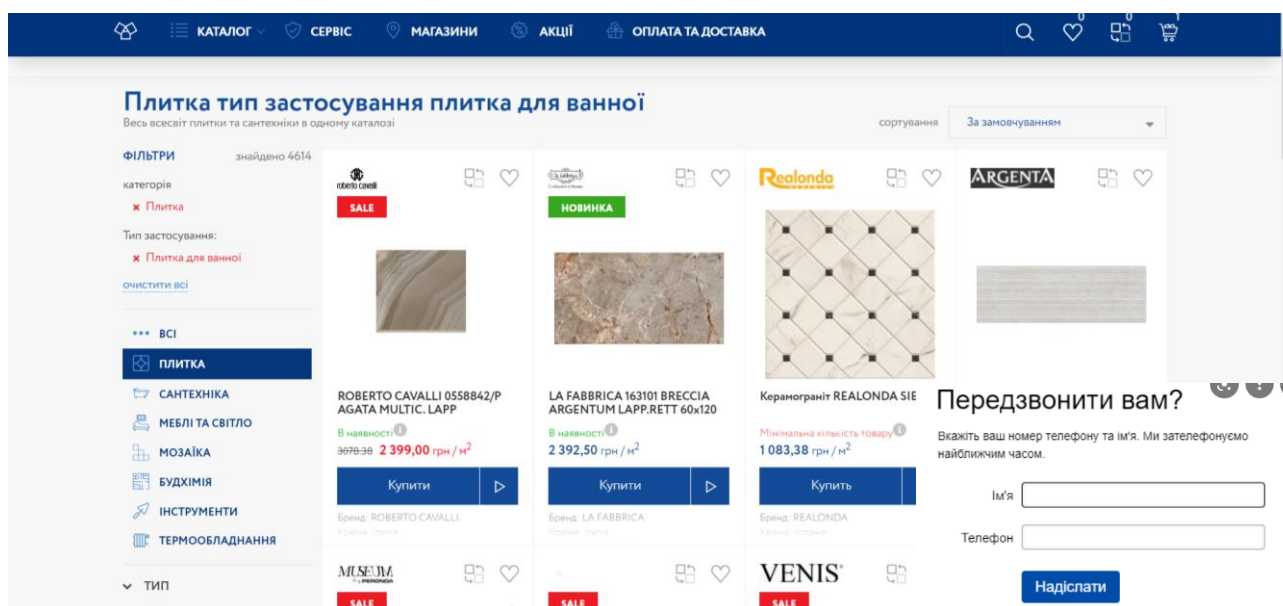


Рисунок 3.5 - Функція зворотного зв'язку

Також в процес внесені додаткові кроки, які покращать якість обслуговування клієнтів, зекономлять час як персоналу ПТК ТОВ «АГРОМАТ» так і клієнтів та підвищить конкурентоспроможність компанії.

При купівлі продукції групи «Агромат» більшість споживачів відвідують магазин двічі: першого разу – ознайомлюються з асортиментом продукції, цінами, умовами продажу, другого – цілеспрямоване придбання (оплата, оформлення замовлення). Тому за допомогою Інтернет-магазину пропонується:

- попереднє ознайомлення з продукцією;
- функція зворотного зв'язку (уточнення бажань клієнта, перевірка наявності продукції на складі у достатній кількості);
- якщо обраний варіант відсутній, пропонується на вибір декілька альтернативних товарів;
- візуалізація обраних товарів;

- підтвердження замовлення;
- узгодження часу відвідування, підготовка зразків продукції;
- взаємодія менеджера зі службами продажу, складу та транспортування;
- підготовка документації для оплати, оформлення кредиту, доставка;
- взаємодія менеджера зі службами продажу, складу та транспортування;
- зустріч із клієнтом, обговорення всіх питань та продаж продукції.

Найважливішим модулем для організації є автоматизація документообігу.

Впровадження електронного документообігу компанії дозволить створити централізоване сховище всієї інформації щодо проектів, договорів або внутрішньої діяльності компанії. Кожен менеджер має можливість ввести контакти всіх клієнтів, номер телефону та електронну пошту для зворотного зв'язку. Кожен співробітник має можливість ознайомитися з документами або додати їх до загальної системи керування компанією. Особливо це важливо для магазинів мережі, будівельних об'єктів, архітекторів, співробітників складу та відділу транспортування.

«Документи за замовленням» – у картці замовлення можна знайти всі дані замовника, документи, договори, документація що стосується цього замовлення. «Мої документи» – співробітник компанії може завантажувати будь-які документи в систему для щоденного користування або для використання іншими співробітниками. Бібліотека шаблонів документів дозволяє витратити мінімум часу для виконання замовлення.

Для руху документів між відділами реалізовано цифровий підпис документів та механізми прийняття чи відхилення документа.

Система обміну повідомленнями не дозволить інформації залишитися поза увагою, у журналах системи ведеться облік часу відправлення, відкриття та опрацювання повідомлення.

«Завдання» – керівники відділів можуть призначати завдання співробітникам із зазначенням дати виконання, плануючи роботу відділів.

Схематично модель даної системи можна описати так: в єдину інформаційну базу даних надходить уся інформація про діяльність компанії (її структурних підрозділів), і на цій основі програма самостійно вибудовує різні звіти, графіки, прогнози, складає повноцінну аналітичну інформацію. Всі операції реєструються у системі лише один раз, та їх вплив на результативність роботи можна оцінити миттєво, сформувавши відповідний звіт.

Проаналізувавши проблеми роботи складу, стає зрозумілим, що для ефективної роботи також необхідна автоматизація.

Найбільш вільний доступ до інформації в процесі контролю має керівник ПТК ТОВ «Агромат», але й він зазвичай отримує інформацію в узагальненому вигляді, зрозуміло, що у разі термінової необхідності інформація буде деталізована.

Максимально вільний доступ до інформації в ході контролю мають і працівники бухгалтерії, яким необхідно знати найрізноманітнішу інформацію, отже існує необхідність всебічного розвитку інформаційної моделі управлінського обліку.

Автоматизація є одним із важливих ступенів розвитку можливостей управлінського контролю. Для цих основних цілей повинні використовуватися лише найсучасніші програмні продукти, пристосовані до специфіки роботи торгових організацій. Тільки в цьому випадку контроль діяльності ПТК ТОВ «Агромат», що базується на інформації, яка отримана в автоматизованому режимі, буде найефективнішим.

Завдання комплексної системи полягає в ефективній організації розподілу та регулюванні інформаційних потоків, надання ефективного доступу до даних менеджерам всіх рівнів для швидкого прийняття правильних мотивованих управлінських рішень.

Рішення, які покладені в основу архітектури комплексу, мають багато переваг:

- суттєве зменшення вартості технічних засобів - при збереженні і навіть збільшенні функціональності та продуктивності (у порівнянні з типовими рішеннями на базі локальних мереж та комп'ютерних касових апаратів);

- весь облік руху товарів, у тому числі продажу по секціях, який відбувається у реальному відрізку часу, що дозволяє з керівникам, товарознавцям або співробітникам складських приміщень у будь-який час отримувати поточну точну інформацію про завантаженість торгового залу та про хід продажу, залишки у секціях та на складі;

- стійкість та стабільність роботи при зростанні навантаженні - як з числа користувачів, так і з числа виконуваних ними програм, і дій.

Рух товару автоматично розподіляється за серіями та за ціною товару, яка вказується лише при його придбанні. Також підтримується система реалізації товару поштучно. Інформацію про загальний рух товарів за період показує звіт «Товарний оборот».

Також можна побачити розшифрування руху окремого товару у звіті «Картка товару».

Пошук товарів здійснюється за допомогою штрих-коду сканера, а також ручний пошук, який використовує багаторівневе фільтрування, що дозволяє швидко знайти потрібний товар у списку вказавши кілька символів. Функція пошуку доступна у всіх звітних формах програми.

Ціна реалізації товару формується автоматично при його придбанні, а також може фіксуватись вручну для кожного окремого товару. При цьому контролюється націнка на базову ціну. Додаткова функція дозволяє роздрукувати цінніки для товару, що надійшов.

Список наявних товарів у наявності та ціна реалізації товару доступні у звіті «Залишки на складі».

Інформація про індивідуальне замовлення покупця вводиться окремою операцією, в якій зазначається ім'я та телефон замовника, після чого автоматично формується список замовлень на поточний день. При надходженні замовленого товару його запис автоматично видаляється у списку замовлень, при цьому надсилається SMS повідомлення замовнику (додаткова функція).

Додатковий звіт «необхідно придбати» дозволяє отримати список товарів, наявність яких на складі закінчується.

Введення даних здійснюється за допомогою п'яти операцій: «прихід товарів», «реалізація товарів», «переміщення товарів», «замовлення» та «прихід замовлених товарів».

Тому реалізовано механізм для багатьох користувачів системи та управління даними. Також можна підключити додатковий мережевий модуль, який забезпечить роботу як у локальній так і віддаленій мережах, що дасть змогу віддалено керувати та вести облік кількох роздрібних точок. Ознайомитись з керуванням даного інформаційного профілю можна за допомогою спеціальної мультимедійної довідки.

У разі виникнення проблем або питань, що стосуються налаштувань або керування цим профілем, у програмі передбачена система прямого (онлайн) з'єднання з технічною підтримкою, що дасть можливість оператору технічної підтримки віддалено скоригувати конфігурацію профілю, при цьому не заважати працювати співробітникам з іншими програмами.

Однак дана система має низку недоліків: непрацездатність сервера може зробити непрацездатною всю обчислювальну мережу, підтримка роботи даної системи потребує фахівця - системного адміністратора, висока вартість обладнання, кінцева кількість робочих станцій у мережі (або сегменті мережі) обмежена кількістю портів у центральному концентраторі.

Система автоматизації взаємин із клієнтами CRM - це специфічний підхід до ведення бізнесу. Основна мета впровадження CRM стратегії - це створення конвеєра із залучення нових клієнтів.

Ця стратегія заснована на використанні сучасних управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких компанія збирає інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях його життєвого циклу (залучення, утримання, лояльність), використовуючи інформацію на користь для бізнесу шляхом вибудовування взаємовигідних відносин.

Розглянемо одну з проблем, яку здатна вирішити впроваджена система. Істотною проблемою є втрата даних клієнтів та неефективна організація. Це ситуація притаманна, коли кожен менеджер-продавець має власну клієнтську базу, і в міру своїх здібностей та можливостей організує роботу з цими клієнтами, веде нотатки у блокнотах або, у кращому разі, використовує таблиці Excel або Word. У цій ситуації компанія потрапляє в повну залежність від своїх співробітників і не застрахована від втрати клієнтської бази, адже з часом менеджер звільняється з компанії або йде у відпустку/лікарняний і вся інформація про напрацьованих клієнтів просто не залишається в компанії і втрачається. Іноді це призводить до неприємних непорозумінь та конфліктів.

CRM-системи сприяють створенню єдиної системи/бази даних про потенційних та реальних клієнтів. Тому, починаючи з першого контакту з клієнтом необхідно заносити всю інформацію про компанію, контактних осіб, спосіб зв'язку, регіон, сферу діяльності. Крім збору інформації про клієнтів і ринок, система також забезпечує її захист. Зручність і легкість доступу, що визначаються повноваженнями співробітника, запобігають навмисному або ненавмисному спотворенню інформації, що зберігається в базі (рисунок 3.6).

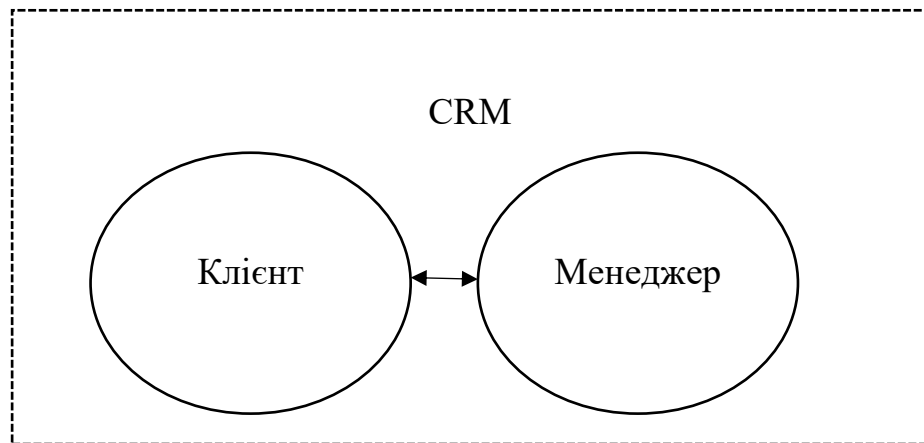


Рисунок 3.6 - Процес комунікації між клієнтом та менеджером

Система сама контролює виконання планів щодо контактів із клієнтами і що важливо нагадує менеджером про необхідність проведення відповідних робіт.

Оброблена інформація передається співробітнику для того, щоб він зміг зробити на її основі висновки, з метою зручності вона надається у таблицях, графіках (рисунок 3.7).

Назва звіту	Дата створення
Виграні угоди	04.10.2016
Обсяг угод по контактам	04.10.2016
Обсяг угод по компаніях	04.10.2016
Обсяг угод по менеджерам	04.10.2016
Очікувані продажі	04.10.2016
Прострочені угоди	04.10.2016
Розподіл угод за стадіями	04.10.2016

Рисунок 3.7 - CRM-система

На практиці інтегрована система CRM забезпечує координацію дій різних відділів, забезпечуючи їх загальною платформою для взаємодії з клієнтами. З цієї точки зору призначення CRM - виправити ситуацію, коли відділи маркетингу, продажу та інші діють незалежно один від одного, причому їх бачення замовника часто не збігається та дії неузгоджені.

З точки зору управління бізнесом ефект від впровадження CRM проявляється в тому, що процес прийняття рішень за рахунок автоматизації переноситься на нижчий рівень та уніфікується. За рахунок цього підвищується швидкість реакції на запити, зростає швидкість обороту коштів та знижуються витрати.

Результатом застосування стратегії є підвищення конкурентоспроможності ПТК ТОВ «Агромат», збільшення прибутку, тому що вірно побудовані відносини базуються на індивідуальному підході до кожного клієнта, дозволяють залучати нових клієнтів, а також допомагають утримати наявних.

Ефективність системи забезпечується дією таких основних ієрархічних факторів:

- скорочення фінансових витрат (підвищення оперативності взаєморозрахунків; скорочення штрафних санкцій);
- підвищення якості управління коштами;
- підвищення достовірності інформації.
- підвищення оперативності керування.

Проведемо розрахунок економічної ефективності під час переходу від ручної технології до автоматизованої (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Розрахунок показників економічної ефективності

Показник	Розмір показника	
	до впровадження	після впровадження
Заробітна плата менеджера, грн	20 000	25 000
Витрати праці менеджера, осіб/день	21	11
Заробітна плата інженера, грн	-	16 000
Витрати праці інженера, осіб/день	-	6
Вартість програми АСУ/місяць, грн	-	2860
Коефіцієнт накладних витрат	0,2	0,2
Коефіцієнт додаткової заробітної плати	0,3	0,3
Час на навчання, адаптацію та налаштування, год	-	6
Коефіцієнт на налаштування обладнання	-	0,1
Собівартість години роботи АСУ, грн/год	-	13
Час роботи АСУ на вирішення завдання (міс.), обл/год	-	10
Тривалість проектування, год	-	0,208
Середня кількість робочих днів на місяць, дні	22	22
Коефіцієнт інших витрат	0,1	0,1

Розрахуємо річні витрати при обробці інформації без АСУ:

$$EB1 = (20000 \times 21) \times 1,2 \times 1,3 / 22 \times 12 = 357381 \text{ грн}$$

Далі проведемо розрахунок витрат за АСУ. Вони складаються з річних витрат автоматизованого часу на вирішення завдання, річних витрат ручної праці та річних витрат на налаштування обладнання та навчання персоналу:

$$\text{Річні витрати автоматизованого часу} = 12 \times 13 \times 10 = 1560 \text{ грн}$$

$$\text{Витрати автоматизованого часу} = (25000 \times 11) \times 1,2 \times 1,3 / 22 \times 12 = 234000 \text{ грн}$$

Далі, одноразові витрати на навчання персоналу, адаптацію та налаштування обладнання при вирішенні завдання визначаємо як суму цих витрат:

$$\text{Витрати на навчання} = (16000 \times 6) \times 1,2 \times 1,3 / 22 \times 12 = 81687 \text{ грн}$$

$$\text{Витрати на адаптацію} = 12 \times 13 \times 6 = 936 \text{ грн}$$

$$\text{Витрати на налаштування обладнання} = (81687 + 936) \times 0,1 = 8262 \text{ грн}$$

Витрати одноразові = $81687 + 936 + 8262 = 90885$ грн

Річні витрати на налаштування обладнання та навчання персоналу = $90885 \times 0,1 = 9088$ грн

Загальні витрати = $1560 + 234000 + 9088 = 244648$ грн

Річна економія = $357381 - 244648 = 112733$ грн

Для розрахунку одноразових витрат на впровадження системи проводиться розрахунок витрат на проектування, витрат на придбання програмного забезпечення, одноразові витрати на навчання персоналу, адаптацію та налаштування обладнання були розраховані вище:

Витрати на впровадження = $(16000 \times 6) \times 1,2 \times 1,3 / 22 \times 0,208 = 1414$ грн

Витрати на нове устаткування не враховуємо, оскільки програмне забезпечення орієнтоване на використання існуючої на підприємстві техніки.

Отже, загальні витрати = $1414 + 2860 \times 12 = 35734$ грн

Отже, економічна ефективність = $112733 / 35734 \approx 3,2$

При розрахунку за даним проектом економічна ефективність становила 3,547, нерівність $3,547 \geq 0,3$ виконується, отже, розв'язання комплексу завдань «Впровадження АСУ» є ефективно.

Підсумуємо, що економічна ефективність даного проекту - річна економія 112733 грн, враховуючи що Callback-сервіс встановлюється співробітниками ПТК ТОВ «Агромат».

Впровадження АСУ для вирішення цілого комплексу завдань як планування, так і аналізу продажів вплине на управління підприємством за такими напрямками

1 Оптимізація роботи при максимальних показників результативності.
До впровадження: на початок місяця менеджер за допомогою програми Excel обробляв всі вихідні дані та основі цього розраховувався план продажу, зокрема показники планової кількості обсягу продажів.

Після впровадження: збільшиться кількість вихідних показників із планування продажів, враховуються залишки на складі, а також запланований

випуск нового виду продукції. Розраховуються показники щодо аналізу продажів, інформація про результати розрахунків надходить без затримок.

Наприклад, результати завдання планування продажів надходитимуть до дирекції та керівників департаментів, а оперативний аналіз продажів – департаменту продажу.

2 Скорочення та повна відмова від операцій, що виконуються вручну. До впровадження: при складанні плану продажу всі дані аналізувалися та оброблялися фахівцями. Після впровадження: план продажу розробляється з урахуванням технологій по заданому алгоритму. Показники аналізу продажу також розраховуються в рамках алгоритму нової технології.

3 Простота, легкість та доступність інформації. До впровадження: планування продажів за допомогою Excel, аналіз не проводиться, тобто наявність існуючих програм не дозволяє своєчасно вирішувати завдання. Після впровадження: за рахунок застосування нового пакету програми по-новому вирішуватиметься завдання планування продажів, з'явилася можливість оперативного аналізу продажів.

4 Забезпечення оперативності управління. До впровадження: терміни отримання вихідної інформації щодо планування продажів не регламентовані і отримувалися лише керівниками. Після впровадження: обробка та друк інформації щодо планування щомісяця не пізніше 18 числа дирекції та керівникам департаментів; керівнику фінансового департаменту – щомісяця не пізніше 3 числа на запит та аналітичні звіти про прибуток від продажу та рентабельність; керівнику департаменту продажів щодня до 16 години - аналітичний звіт про динаміку обсягів продажів, наприкінці планового періоду звіт щодо виконання плану продажів.

5 Забезпечення поінформованості. До впровадження: готовий план продажу роздруковується і надається дирекції. Після впровадження: готовий план продажу надається дирекції, а потім керівникам департаментів.

Результати аналізу продажів оформлюються у формі документів та передаються користувачам на запит.

6 Підвищення продуктивності праці управлінського персоналу. До впровадження: при складанні плану продажів менеджер збирає дані і самостійно обробляє, що потребує багато часу. Після впровадження: менеджеру більше не потрібно вводити вхідні дані, а наявність необхідної інформації в базі даних дозволяє швидко та якісно сформувати план продажу, аналізуючи здійснені продажі.

Отже, своєчасно надходить інформація, яка необхідна для прийняття управлінських рішень, знижується трудомісткість обробки економічної інформації. При вирішенні комплексу завдань планування та оперативного аналізу продажу необхідно також виділити основні напрямки вдосконалення виробничо-господарської діяльності підприємства:

- зниження ризику збиткової діяльності підприємства за рахунок аналізу причин, здатних негативно вплинути на продаж, а отже, і виробничу діяльність підприємства;
- оптимізація плану виготовлення продукції на власних заводах з урахуванням запитів споживачів;
- стимулювання попиту на керамічну плитку та керамограніт;
- покращення координації між основними департаментами, що оптимізує матеріальні та виробничі потоки;
- оптимізація витрат на виробництво та реалізацію продукції;
- збільшення обсягів продажів, як наслідок прибутку.

Зміни в організаційній структурі при впровадженні об'єкта нової технології не потрібні, змінюються лише функції співробітників, які є постачальниками і користувачами інформації по аналізованому комплексу завдань.

Менеджеру з продажу запропоновано крім їх основних функцій проводити аналіз продажу, а точніше відслідковувати темпи зміни обсягів

продажу, щодня проводити розрахунки з виявлення продукції, що не користується попитом та щомісяця формувати звіти щодо виконання плану продаж з передаванням інформації дирекції. Крім того, менеджер за результатами щомісячного продажу формує звіт щодо беззбитковості продукції підприємства, формує звіти щодо прибутку від продажу та рентабельності.

В результаті дирекція, фінансовий департамент, департамент закупівлі, департамент продажу та всі інші керівники департаментів мають більше вільного часу для вирішення завдань за отриманими результатами та для аналізу продажів.

В результаті впровадження комплексу завдань планування та оперативного аналізу продажів на базі програмного забезпечення відбувається вдосконалення механізму управління підприємством за такими напрямками:

- зміна змісту праці;
- створення сприятливих умов праці за допомогою надання необхідної поточної інформації працівникам департаментів;
- підвищення освітнього рівня співробітників;
- удосконалення системи оплати праці, матеріальні заохочення за результатами перевиконання плану продажу;
- підвищення результативності роботи персоналу департаменту продажу.

Таким чином, на розробку, впровадження та обслуговування проекту АСУ необхідно 50 234 грн Інвестором проекту виступає ПАТ «Прокредит Банк». Інвестиції надаються на 3 роки, річна відсоткова ставка за кредитом (за програмою впровадження інноваційних технологій) становить 10%.

Економічний ефект від впровадження проекту відбудеться завдяки скороченню часу на обробку та аналіз інформації, а також мінімізація надання неякісних послуг споживачам.

Після впровадження розробленої інформаційної системи прогнозується значне зменшення тимчасових витрат на обслуговування клієнтів, не розширюючи штат працівників, оптимізуються процеси замовлення товарів та розрахунку покупців. Система вдосконалення інтернет-магазину ПТК ТОВ «Агромат» дозволить надавати інформацію споживачу та контролювати оплату рахунків завдяки встановленню взаємовигідного зв'язку зі стейкхолдерами.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі роботи нами отримані наступні висновки.

Компанії, які протягом тривалого часу існують на ринку повинні бути готові до появи нових учасників та мати відповідну стратегію реагування. Проте як показує практика, що більшість учасників ринку спочатку не сприймають нових гравців із інноваційними бізнес-моделями як сильних конкурентів. Поки учасники ринку зберігають свою клієнтську базу, вони не звертають на нових учасників уваги і нові бізнес-моделі не викликають у них особливого інтересу. Коли ж новатори починають генерувати прибуток і відвойовувати свої ринкові ніші, доводиться реагувати. Правильно обрана стратегія реагування може перетворити появу на ринку нової бізнес-моделі з загрози на нову можливість для розвитку бізнесу: входження в новий бізнес-сегмент, що зростає, розвиток нових компетенцій, збільшення доходів, скорочення витрат і/або забезпечення захисту від конкурентів.

Однак необхідно враховувати, що будь-яка інноваційна бізнес-модель вимагає забезпечення ефективного впровадження.

Для ефективного впровадження інноваційної бізнес-моделі в рамках бізнесу, що існує, необхідно оцінити нові ключові фактори успіху, розробити

нову систему цінностей, розробити нові бізнес-процеси, організаційну структуру та корпоративну культуру. Співіснування традиційної та нової бізнес-моделей із двома різними ланцюгами створення доданої вартості в рамках однієї компанії може призвести до корпоративного конфлікту. Нова та стара бізнес-моделі можуть суперечити одна одній, тому більшість компаній приймають рішення про впровадження нової бізнес-моделі в окремий підрозділ.

Рішення впроваджувати інноваційну бізнес-модель в окремий бізнес не є вірним. Також виділення бізнес-моделі в окрему структуру може обмежити доступ новації до ресурсів компанії, до обміну знаннями та отримання синергетичного ефекту. Відповідно, деякі компанії мають можливість поєднувати використання двох бізнес-моделей у межах однієї компанії з наданням достатнього ступеня автономності новому бізнесу для ефективного розвитку. Загалом рішення про суміщення або поділ бізнес-моделей має базуватися на аналізі всіх сукупності факторів. Таким чином, за будь-якого варіанта впровадження інноваційної бізнес-моделі інновації повинні стати частиною повсякденного життя компанії.

Висновки

Основним поняттям методології реінжинірингу є бізнес-процес. Бізнес-процеси існують всередині кожної організації і є процесами послідовних операцій на підприємстві, які спрямовані на перетворення вхідних інформаційно-матеріальних потоків з метою отримання результатів, що формують цінність для споживача.

Застосування на підприємстві системи процесів разом з їх ідентифікацією і взаємодією, управління процесами, спрямоване на отримання бажаного результату формує процесний підхід. Перевага процесного підходу полягає у безперервності управління, яке він забезпечує на перетині окремих процесів у межах системи, а також при комбінації та взаємодії.

Управління бізнес-процесами підприємства передбачає їх постійне поліпшення, тому найважливішими інструментами управління є методи вдосконалення бізнес-процесів.

Існує чотири основні підходи до вдосконалення бізнес-процесів: бенчмаркінг, перепроєктування, реінжиніринг, методика швидкого аналізу рішення. Реінжиніринг є найрадикальнішим із усіх чотирьох підходів до покращення бізнес-процесів.

Існує необхідність проведення реінжинірингу бізнес-процесів при впровадженні інноваційних технологій, оскільки існуючі бізнес-процеси, як правило, не здатні забезпечити належний рівень інформаційних, матеріальних, фінансових та трудових потоків. У зв'язку з відсутністю реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах інноваційні технології, що впроваджуються працюють низько ефективно, що призводить до зниження рівня конкурентоспроможності, ефективності та результативності діяльності. Часто такі підприємства працюють собі на збиток за підтримки держави тільки для того, щоб зберегти велику кількість робочих місць. Дану ситуацію дозволить

виправити впровадження інновацій у бізнес-процес, пристосовуючи інновації за допомогою реінжинірингу.

Об'єктом дослідження є промислово-технічна компанія Товариство з обмеженою відповідальністю (ПТК ТОВ) «Агромат» знаходиться за адресою м. Київ, проспект Перемоги 89, основним видом діяльності виступає оптова торгівля керамічною плиткою та сантехнікою. Діяльність спрямована на придбання та подальшого перетворення товару для відповідної їх реалізації підприємствам роздрібної торгівлі і суб'єктам підприємницької діяльності, але не кінцевому споживачу. Оптова торгівля ПТК ТОВ «Агромат» є лише частиною внутрішньої торгівлі, що охоплює продаж товарів як малими так і великими партіями для виробничого споживання або перепродажу. Оптова торгівля сприяє збуту товарів, продукує асортимент, транспортує та складає товари.

Грошові кошти, які отримує ПКТ ТОВ «Агромат» у результаті своєї діяльності, формуються від здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Негативний вплив коронавірусу, протягом 2021-2022 років змінив і тенденцію у фінансовій звітності групи Агромат.

Дохід від операційної діяльності ПКТ ТОВ «Агромат» у 2022 р. становив 2236657 тис. грн, що на 14,5 % (283885 тис. грн) більше, ніж у попередньому році. ПКТ ТОВ «Агромат» орендує основні засоби (землю, нежитлові приміщення, складські приміщення, офісні приміщення, а також легкові та вантажні автомобілі, обладнання) за договорами оренди.

Проаналізувавши діяльність ПКТ ТОВ «Агромат» за допомогою SWOT-аналізу, можна виділити такі проблеми та їх рішення:

Перша проблема - втрата клієнтів у зв'язку із великою завантаженістю працівників та стандартизованого підходу до обслуговування клієнтів. Цю проблему можна вирішити шляхом тренінгів, залучення нових співробітників та матеріального стимулювання.

Друга проблема – невчасна реакція на зміни потреб споживачів. Цю проблему можна вирішити шляхом вчасного зібрання, обробки та аналізу потреб споживачів та зміни тенденцій дизайну.

Третя проблема - постачання товарів. Для вирішення цієї проблеми бажано збільшувати кількість постачальників, щоб надалі не було проблем із термінами постачання та якістю продукції.

Усунувши насамперед найнагальніші проблеми ПКТ ТОВ «Агромат» почне залучати нових потенційних покупців та зможе зберегти вже існуючих покупців за рахунок максимального задоволення потреб споживачів.

При проведенні аналізу ПТК ТОВ «Агромат» виявлена необхідність зміни поточної діяльності та проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Аналіз показав, що при відсутності автоматизованої системи збору інформації обмежує можливості підприємства, оскільки без них підприємство не може розпочати швидко випуск продукції. Але під час збору інформації менеджерами виникають різні ситуації, які можуть призводити до різних збоїв. Ще однією проблемою є неможливість редагування замовлення, яке надійшло до заводу. Наприклад, замовник бажає змінити кількість продукції, яку він замовив раніше або зовсім відмовитися тощо. Всі ці недоліки будуть враховані в плані реінжинірингу бізнес-процесів.

Після проведення реінжинірингу прийнято рішення відмовитися від збору менеджерами замовлень на користь спеціалізованої автоматизованої системи. Інформація про замовлення тепер також заноситься до бази даних клієнтів, ланцюг бізнес-процесу тепер виглядає так: заявка на продукцію надходить до заводу в електронному вигляді, потім обробляється та здійснюється підготовка до виробництва. Після цього відбувається випуск продукції, яка потім пакується і надходить на склад, звідки вона розподіляється замовникам.

Список використаних джерел

- 1 Андрієнко М.М. Основи забезпечення якості транспортних послуг. Економічні інновації. *Збірник наукових праць*. 2020. № 62. С. 57-64. URL: <http://ei-journal.com/index.php/journal/issue/view/issue62>
- 2 Ареф'єва О. В., Андрієнко М.М., Кравченко О.Р. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2020. №18. С. 252–256. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/35.pdf
- 3 Ареф'єва О. В., Васюткіна Н. В. Управління підприємством в теорії фірми. Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 24. С. 60-65.
- 4 Ареф'єва О. В., Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: монографія. К.: ГРОТ, 2020. 200 с.
- 5 Батенко Л. П. Управління проектами : навчальний посібник / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська К. : КНЕУ, 2019. 231 с.
- 6 Верба В. А. Гармонізація процесного та проектного підходу до управління розвитком компанії. *Управління проектами та розвиток виробництва: збірник наук. праць*. 2019. № 3(31). С. 14-22.
- 7 Виноградова О.В. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів торговельних підприємств. *Вісник ДонДУЕТ: Науковий журнал*. Донецьк, 2018. – № 5 (29). С. 156–167.
- 8 Виноградова О.В. Реінжиніринг торгівельних підприємств: теорія та методологія: автореф. ... докт. екон. наук: 08.06.01. Дон. нац. унів. екон. та торг. Д., 2017. 38 с.
- 9 Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Коваленко О. В., Коваленко Н.В. Основи менеджменту. Теорія і практика: навчальний посібник Київ: Видавництво Ліра-К, 2018. 528 с.
- 10 Герасимчук В. Г. Економіка та організація виробництва : підруч. / за ред. В. Г. Герасимчука, А. Е. Розенплентера. К. : Знання, 2017. 678 с.

11 Герасимчук В. Г. Планування маркетингу: від визначення цілей до бюджетування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Логістика». 2017. №749. С. 104-112.

12 Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. К. : КНЕУ, 2016. 360 с.

13 Герасимчук В. Г. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід. *Економіка України*. 2016. № 4. С. 12-18.

14 Гончар В.В. Управління системою стратегічних змін в діяльності підприємств: проблеми формування, розвитку та використання: монографія / В.В. Гончар. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2014. 280 с

15 Горлачук В. В. Економіка підприємства : [навчальний посібник] / В. В. Горлачук, І. Г. Яненко. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2017. 344 с.

16 Гудзь О. І. Аналізування сучасних підходів до сутності і структури життєвого циклу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. № 714. С. 52–57.

17 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13-20.

18 Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.

19 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. Посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.

20 Дикань В. Л., Єлагін Ю .В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

22 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №. 61.

С. 9 - 19.

23 Дикань В.Л. Українська модель економічної системи як нова концепція розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 11-17.

24 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9–17.

25 Дикань В.Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 9-19.

26 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

27 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

28 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

29 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є.. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

30 Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.

31 Бюджетний моніторинг: Аналіз виконання бюджету за січень-вересень 2017 року / В.В. Зубенко, І.В. Самчинська, А.Ю. Рудик та ін.; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи ЗМФІ-II) впровадження», USAID. К., 2015. 72 с.

32 Сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua/news/bjudzhet/socialnij-zahist-ta-socialne-zabezpechennja>.

33 Система соціального захисту та соціального забезпечення в Україні. Реальний стан та перспективи реформування. К.: Центр громадської експертизи, 2020. 104 с.

34 Сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/>.

35 Сайт Державної казначейської служби України. URL: <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/>.

36 Сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

37 Єльнікова Л.В., Брінь П.В. Методичні засади розробки класифікації бізнес-процесів. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2011/S23/>

38 Захарченко І. С. Визначення факторів впливу на економічну активність підприємства. URL: <http://knu.edu.ua/Files/Verstka33/70.pdf>

39 Івата В.В., Мілько І.В. Підходи до управління реінжинірингом бізнес-процесів на підприємствах машинобудування. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>.

40 Коваленко Н.В. Управління розвитком промислових підприємств: теоретичний складник. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. № 6(74). С. 71-84.

41 Коваленко Н.В., Черкас Г.В. Інноваційна діяльність суб'єктів ринку в сучасних конкурентних умовах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. №61. С. 109-113.

42 Козаченко А. В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів: CASE – засоби моделювання. URL: <http://easy-code.com.ua>

43 Костюк Г. В. Матриця відповідальності як інструмент системи управління проектами в фармацевтичних компаніях. URL: <http://dSPACE.ukrfa.kharkov.ua/bitstream/>

44 Кулик В. О. Передумови необхідності фінансової реструктуризації підприємств у сучасних умовах розвитку економіки України. URL: <http://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/viewFile/351/349>

45 Майстер Л. А. Вплив зовнішніх факторів на процеси формування конкурентоспроможності персоналу підприємств. URL: <http://mevhnu.com/load/2013>

46 Маркіна І. А. Передумови та причини реструктуризації системи управління вітчизняними підприємствами. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/microcad/2013/s23.pdf>

47 Моделювання бізнес-процесів. URL: http://uk.wikipedia.org/wiki/Моделювання_бізнес-процесів.

48 Немеш Г.О Інноваційна складова забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. URL: [http:// www. nbuv. gov. Ua / ejournals /PSPE /2010_1 /Nemesh_ 110.htm](http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2010_1/Nemesh_110.htm).

49 Онищенко, В.О. Організація виробництва / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, А.С. Старовірець, В.Я. Чевганова. К.: Лібра, 2005. 376 с.

50 Організаційний розвиток підприємства. URL: <http://library.if.ua/book/28/1897.html>.

51 Основні етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів. URL http://www.sas.in.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=878&Itemid=2).htm.

52 Основні процедури трансформацій. URL: http://www.lost.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=6578&Itemid=1.htm

53 Пономарьов О. В. Сутність та складові реструктуризації підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_2/Ponomaryov_209.htm

54 Попова А. Ю., Дукова А.Г. Нові тенденції в управлінні потенціалом підприємств на підставі реінжинірингу бізнес-процесів та аутсорсингу. *Економіка пром-сті*. 2009. № 3. С. 158-162.

55 Савіна Г. Г., Бочкарева Е.І., Щербина А.М. Дієвість управлінських рішень щодо підвищення ефективності бізнес-процесів. *Соціально-*

економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2015. №4. Т.2. С. 50-54.

56 Савіна Г. Г. Методи оцінки ефективності бізнес-процесів. *Узгодження економічного зростання та соціального розвитку*: монографія / за заг. ред. д.е.н., Г. Г. Савіної. Херсон, ХНТУ МОНмолодьспорту України, Вид-во ПП Вишемирський В.С., 2013. С. 224 - 230.

57 Саврук О. Погляд на реструктуризацію / трансформацію в компанії. URL: <http://www.management.com.ua/pr/pr003.htm>.

58 Саврук О. Практика проектів управління змінами. URL: http://www.scg.com.ua/mc_news.php?year=2013.htm.

59 Тірбах Л. В. Застосування процесного підходу в процесі управління. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2012_19_1/Tirbakh.pdf

60 Ткачова С. С. Еволюція процесного підходу до управлінської та операційної діяльності підприємств. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSU_ekon/2012_2/12tssudp.pdf

61 Чухрай Н.І. Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання. *Управлінські інновації*. 2012. Випуск 1, С. 21-33.

52 Чухрай Н.І., Матвій С. І. Перепроєктування логістичних бізнес-процесів в ланцюгах поставок. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Логістика. 2015. № 811. С. 403–414.

63 Abeysinghe G. Presentation of Business Process Models using Process Oriented Systems Description. URL: Access mode: <http://ijssst.info/Vol-02/No-2/Nikolai-et.al.pdf>

64 Adizes I. Managing Corporate Lifecycles. Paramus. NJ: Prentice Hall, 1999.

64 Bakalinsky, O., Lozhachevska, O., Ilchenko, V., Kovalenko, N. Analysis of Trajectory of Client's Attitude Formation in Managerial Decisions for Improving the Customer Service Value. Trends and prospects for the world economy and international economic relations, 2022, 194 LNNS, pp. 1947–1957

66 Brynjolfsson E. The Matrix of Change: A Tool for Business Process Reengineering. URL: <http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP189/CCSWP189.html>

67 Davenport T. H. & Short, J.E. (2020 Summer). "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign," Sloan Management Review, pp. 11-27.

68 Johansson H. Business process reengineering. Break-point strategies for market dominance / H. Johansson, P. McHugh, J. Pendlebury. N.Y.: John Wiley & sons, Inc, 2021 . 178 p.

69 Juergen D., Thun W. Cost reduction through Business Process /Reengineering (BPR). *TMC International* 2020/3. URL: http://www.cwu.edu/~atkinsom/BPR_implementations.htm

70 Kovalenko N., Zhavoronkova G., Zhavoronkov V., Formation of the global information society: problems, trends, prospects. Trends and prospects for the world economy and international economic relations: Collective monograph/ Edited by Walery Okulicz-Kozaryn, dr. hab., MBA, Professor, School of Entrepreneurship, Wroclaw University of Environmental and Life Sciences. 2022. P. 47-112.

71 Kucheruk G., Vovk O., Kovalenko N., Romakh V., Shevchenko V. Modernization Processes Development in the Implementation of Intellectual Capital in a Crisis. Studies of Applied Economics. «Studies of Applied Economics» 39(9), 1-14

72 Manganelli R., Klein M. The reengineering handbook: A step-by-step guide to business transformation. New York : Amacom. 1994.

73 Nickols F. Reengineering the Problem – Solving Process. Distance Consulting 2019. URL: http://www.nickols.us/se_reengpsp.htm

74 Reengineering your business. Daniel Morris-Joel Brandon. Mc Graw Hill, Inc. 2018. 247 p.

75 Жувенель Б. Етика перерозподілу. URL: <http://bookre.org/reader?file=187206>

76 Global Wage Report 2019/ 20. Wages and income inequality / ILO, 2020
URL: <http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2020>

77 Бюджетний моніторинг: аналіз виконання бюджету за 2019 рік / ІБСЕД, проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи впровадження», USAID. К. : Нора-Друк, 2019. 80 с.

78 Зайцева А. С., Федотова Е.О. Основні аспекти процесу бізнес-планування на підприємствах. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: тези доповідей за матеріалами Дев'ятнадцятої науково-практичної конференції (1-2 червня 2023 р.). Харків, УкрДУЗТ, 2023. С. 347-349. URL: <http://mt.kart.edu.ua/images/stories/tezi.pdf>

79 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання [Текст] / каф. «Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом». В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. - Харків: УкрДУЗТ, 2019. - 60 с.

80 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення [Текст]: Методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. - Х.: УкрДАЗТ, 2014. – 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота на тему: «Реінжиніринг бізнес-процесів як універсальний інструмент інноваційного розвитку підприємства» автора: Федотова Елеонора Олександрівна
(ПІБ автора повністю)

містить 42,77 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

07.12.2023 р.