

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

В.о. завідувач кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності

д.е.н., професор

_____ Оксана СТОРОЖУК

«__» _____ 2022 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД

№__ від «__» _____ 2022 р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Вдосконалення менеджменту бізнес-процесів на
підприємстві»

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу,
групи, МЕ-21М

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

_____ Чорний Євгеній Олександрович _____

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник д.е.н., проф. Гуцалюк О.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент _____ Шалімова Н.С. д.е.н., професор _____

(прізвище, ініціали, посада)

Рецензент _____ директор ТОВ «Агроресурс» _____

Мартинів С.В. _____

(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Сутність та зміст ефективного менеджменту бізнес-процесами підприємства	7
1.2. Основні підходи до класифікації бізнес-процесів	19
1.3. Принципи і сучасні підходи до управління бізнес-процесами в організації на основі реінжинірингу та інжинірингу	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРОРЕСУРС»	28
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Агроресурс»	28
2.2. Характеристика основних техніко-економічних показників досліджуваного підприємства	31
2.3. Оцінка основних бізнес-процесів та ключових проблем у моделях бізнес-процесів	41
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	54
3.1. Основні напрямки підвищення результативності бізнес- процесів	54
3.2. Розрахунок економічної ефективності пропонованих заходів	61
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобального розвитку та зростання конкуренції діяльність сучасних підприємств є складним, трудомістким і ризикованим процесом. Сьогодні керівництво підприємствами вимагає від керівників швидкого та ефективного реагування на актуальні проблеми та готовності сприймати та впроваджувати все нові й нові методи та підходи в економічну діяльність для отримання додаткових прибутків.

Процесно-структурований підхід до управління бізнесом можна розглядати як невід'ємну частину сучасної управлінської економіки.

У сучасній теорії управління економічними системами поняття «процес» і «бізнес-процес» поступово зближуються, тому ці два терміни часто вживаються як синоніми. Проте в сучасній практиці реінжинірингу бізнес-процесів існує певна неузгодженість дій різних служб і керівників бізнесу.

Під час реалізації проектів питання організаційної структури, приналежності підрозділів та персоналу наклали відмінності. Коли здійснюється вирішення цих проблем по всіх напрямках, створюючи єдину систему керованих процесів в організації, виникає плутанина протиріч. Стала очевидною необхідність впровадження процесно-структурного підходу до проектування та розробки системи управління бізнес-процесами підприємствами, що допоможе усунути зазначені відмінності та забезпечити ефективну реалізацію проектів організаційних змін.

Теоретичний зміст та сутнісні питання управління бізнес-процесами підприємства розглядаються в дослідженнях провідних науковців, наприклад: В. Гріненко, В. Демиденко, Д. Джестон, С. Матющенко, В. Нетепчук, В. Рєпін та ін.

Кількість учених, які займалися цією проблемою, ускладнює подальші дослідження в певному напрямку. Тому проблема вдосконалення менеджменту бізнес-процесами на підприємствах є актуальною проблемою, яка потребує серйозного дослідження.

Метою дослідження є демонстрація науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту бізнес-процесів підприємства з метою підвищення стабільності їх діяльності. Для досягнення поставленої мети у дослідженні вирішено такі завдання:

- розкрито сутність та зміст ефективного менеджменту бізнес-процесами підприємства;
- проведено аналіз основних підходів до класифікації бізнес-процесів;
- розглянуто принципи та сучасні підходи до управління бізнес-процесами в організації на основі реінжинірингу та інжинірингу;
- проведено оцінку техніко-економічних показників підприємства;
- оцінити менеджмент бізнес-процесами досліджуваного підприємства;
- запропонувати ефективні напрямки вдосконалення менеджменту бізнес-процесами підприємства;
- визначити економічну ефективність впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства. Предметом - сукупність теорій, методів і практичних підходів щодо вдосконалення менеджменту бізнес-процесами ТОВ «Агроресурс».

Для вирішення поставлених завдань використовувалися такі методи: наукового узагальнення (при визначенні сутності управління бізнес-процесами на підприємствах), групування та системного методів, історико-системного методів (при вивченні світового досвіду та визначення способів формування методології) оцінки діяльності підприємств, процесів управління процесом), економіко-статистичних методів (при обробці статистичних даних за звітний період), порівняння (при динамічному порівнянні показників), експертного оцінювання (при оцінці часткових вагових коефіцієнтів значень показників систем менеджменту бізнес-процесами); при аналізі економічної діяльності використовуються статистичні методи дослідження числових даних: вертикальний та горизонтальний аналіз.

Наукове та практичне значення одержаних результатів. Практичні наслідки отриманих результатів полягають у розробці та обґрунтуванні заходів, а саме пропозиція впровадити автоматизовану систему управління «Workflow», яка дозволяє приймати оперативні рішення щодо управління бізнес-процесами ТОВ «Агроресурс».

Наукова значущість дослідження полягає в удосконаленні системного підходу до оцінки процесу менеджменту бізнес-процесами суб'єктів господарювання, що дозволяє найбільш повно описати бізнес-потенціал підприємства.

За результатами виконання роботи підготовлено і здано до друку тези доповіді на тему: «Вдосконалення менеджменту бізнес-процесів на підприємстві», які були представлені на V Ювілейній Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України»).

Структура і обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та рекомендацій, бібліографічного списку, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та зміст ефективного управління бізнес-процесами підприємства

Бізнес-процес – це комплекс заходів, сукупність різних видів діяльності спрямованих на створення максимально цінного для споживача продукту або послуги, а також оптимізації роботи компанії загалом. Для зрозумілої картини бізнес-процеси представляють за допомогою блок-схеми бізнес-процесів. За кожним із бізнес-процесів має бути закріплений власник або іншими словами відповідальний за нього.

Саме словосполучення «бізнес-процес» отримало активне вживання з початку 90-х років минулого століття засновниками реінжинірингу бізнес-процесів Хаммером, Чампі, Девенпортом, та ін. Раніше для його визначення використовувався термін «процес» (здебільшого в системах менеджменту якості). Існує велика кількість визначень термінів «процес» та «бізнес-процес». Експерти в галузі менеджменту процесів і бізнес-процесів, рідко тлумачать термін «процес» буквально, а частіше творчо перефразують його відповідно з власним баченням, закладаючи у визначення значну суб'єктивну складову.

У сучасних підручниках терміни «процес» та «бізнес-процес» мають однаковий зміст, але при цьому існують як мінімум два варіанти їх спільного використання:

- у першому варіанті терміни «процес» та «бізнес-процес» вважаються однаковими і взаємозамінними;
- у другому варіанті пропонується поділ понять «процесів» і «Бізнес-процесів».

Існують три види бізнес-процесів:

1) керівні бізнес-процеси – це такі процеси, які охоплюють весь комплекс функцій управління, починаючи з кожного конкретного бізнес-процесу та закінчуючи системами управління загалом. Це і стратегічне планування підприємством, та менеджмент навколишнього середовища, і оперативне управління процесами.

2) операційні – бізнес-процеси, які складають зміст основного бізнесу компанії та формують основний потік доходів. До них відносяться процеси: продажів, відвантаження, планування, розрахунків та підведення підсумків і т.д.

3) підтримуючі – бізнес-процеси, які підтримують операційні процеси. Це бухоблік та складання балансу, менеджмент персоналу та інформації, контроль і забезпечення якості та ін.

Бізнес-процес починається із запиту споживача та закінчується його задоволенням. Він поділяється на кілька підпроцесів, які мають власні особливості, але спрямовані на досягнення цілі головного бізнес-процесу.

Бізнес-процеси необхідно складати так, щоб створювати значимість для споживачів, і навіть істотно виключати будь-які непотрібні чи навіть зайві активності. Правильно сформовані бізнес-процеси повинні збільшувати цінність і рентабельність на виході.

Традиційний підхід до управління підприємством полягає в розгляді його, як сукупності різних підрозділів. Водночас із цим буде правильним розглядати підприємство як сукупність бізнес-процесів. Це пояснюється тим, що:

- кожен процес має споживача, і акцентування уваги на кожному з процесів сприяє найкращому задоволенню запитів споживачів;
- створення цінності по відношенню до кінцевою продукції;
- визначення меж досліджуваного процесу дозволить забезпечити кращу взаємодію та розуміння вимоги й запитів споживача, які необхідно задовольнити;

- при призначенні власників процесів/відповідальних за процес, виходить уникнути розподілу відповідальності за фрагментами (частинами), що часто виникає на спеціалізованих підприємствах;
- грамотне управління процесами дає можливість створити сприятливі умови для контролю часу виконання робіт.

Процес – це дії, які виконуються у визначеному порядку задля отримання необхідного результату. Найбільш повно під процесом мається на увазі цілісна послідовність взаємопов'язаних дій, які перетворюють вхід в результати на виході. Кожен окремий процес повинен мати постачальника і споживача.

Далі розглянемо поняття бізнес-процесу. Бізнес-процес – це певна дія, на вхід якої надходять один або кілька ресурсів, які обробляються на основі правил персоналом підприємства, комп'ютером або іншим інструментом, в результаті чого на виході створюється продукт, який необхідний споживачеві. Бізнес-процеси допомагають домагатися більш ефективної діяльності підприємства, тому що акцентують свою увагу на потреби споживачів. Саме тому максимально важливо підвищити значущість бізнес-процесу, щоб ув'язати з ним численні його функції.

Умовну схему бізнес-процесу подано у вигляді рис. 1.1.

Отже, бізнес-процес - це безперервна серія завдань, розв'язання якої здійснюється з метою перетворення входу у вихід (результат). Вихідною точкою та кінцевим продуктом бізнес-процесу завжди є вихід.

Існує три підходи виділення бізнес-процесів:

1) За функціями. При цьому підході виділення процесу відбувається на основі послідовності дій у рамках функціональних сфер відповідальності. Також він виконує певний ряд завдань, таких як пошук покупців та свого ринку, розвиток майбутньої стратегії компанії, продажу та просування, розробка нових продуктів і послуг.

2) За результатом. При цьому підході межі бізнес-процесу визначаються на основі кінцевого результату або продукту.

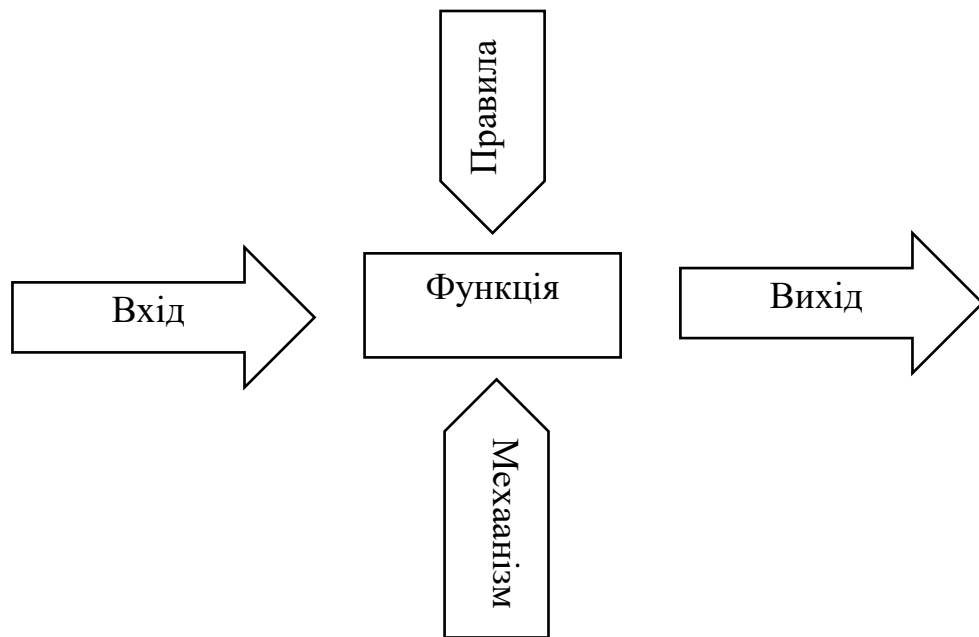


Рис. 1.1. Умовна схема бізнес-процесу

Джерело: побудовано автором

3) За доданою цінністю. Цей підхід базується на принципі «споживачеві важливий не сам продукт, а його цінність»

Моделювання роботи організації в вигляді системи взаємодіючих процесів і, як частина цього завдання, складання переліків бізнес-процесів вилилося в окрему самостійну галузь досліджень. Плімутський університет (США) розробив кілька послідовних «ступенів» бізнес-процесів, які складаються з п'яти рівнів. У цій ієрархії процеси діляться на три основні групи: «виробництво», «підтримка», "управління".

Простіший підхід запропонований NTNU/SINTEF (Трондхейм) при реалізації проекту та розробки способів підвищення продуктивності і продуктивності виробництва на основі бенчмаркінгу. Усі процеси відповідно з теорією М. Портера про ланцюжках цінності структуровані на:

1) Первинні процеси – основні та ті, що створюють цінності процеси організації, що починаються від зовнішнього споживача та закінчуються зовнішніми постачальниками;

2) Підтримуючі процеси, які не створюють додану цінність, але необхідні для забезпечення основних процесів (наприклад, управління фінансами та управління персоналом);

Процеси розвитку – це процеси, які дозволяють створювати ланцюжок цінності в основному та у допоміжних процесах (наприклад, розробка продукції й розвиток відносин з постачальниками).

Таким чином, функціональний і процесний підходи до структурування організації створює двоїстість і зумовлює протиріччя між організаційною структурою та поставленими перед організацією завданнями:

- межі між ними представляють непереборні межі-бар'єри і працівники зобов'язані залишатися постійно усередині них;
- зв'язки через межі галузей обмежені, і співробітники структурних одиниць повинні виконувати тільки ті вимоги, які перебувають у їх зоні відповідальності;
- кожна структурна одиниця намагається збільшити зону свого впливу та розмір своїх повноважень і водночас оптимізувати рівень показників своєї діяльності. Наявність перелічених проблем та необхідність їх рішення привели до того, що в теперішній час під організацією розуміється не сукупність структурних одиниць, а сукупність її бізнес-процесів:
 - кожен процес має споживача, і концентрація уваги менеджменту на кожному з процесів сприяє кращому задоволенню його запитів;
 - створення цінності (по відношенню до створюваної продукції) забезпечується процесами ;
 - визначення кордонів розглянутого процесу, а також «постачальників» (Вхід) і «споживачів» (Вихід), дає можливість забезпечити найкращу взаємодію та розуміння потреб, які слід задовольнити як всередині організації, так і у зовнішньому середовищі;

- при управлінні цілісним процесом, в реалізації якого беруть участь безліч структурних одиниць, а не окремими одиницями знижується ризик покращення однієї частини системи обмежуючи інші;
- призначення власників процесів, дозволяє уникнути розпилення відповідальності, що часто відбувається на спеціалізованих підприємствах;
- управління процесами дозволяє обґрунтувати час виконання робіт і об'єм необхідних ресурсів, що підвищує ефективність контролю.

Процесний підхід має на увазі необхідність постійного вдосконалення здійснюваних в організації основних і допоміжних бізнес-процесів, оскільки:

- рівень показників багатьох процесів, якщо його постійно не підтримувати, з перебігом певного часу має схильність до зниження. Це значить, що для підтримки поточних стандартів необхідно проводити певний об'єм робіт із обслуговування виробництва. Та сучасні темпи науково-технічного розвитку вимагають значних зусиль для вдосконалення та оновлення;
- прямі потенційні конкуренти, докладають величезних зусиль для зміцнення своїх позицій на ринку;
- якість використовуваних ресурсів постійно зростає, це, в свою чергу, призводить до стрімкого зростання очікування споживачів, що вимагає від організації постійних зусиль щодо вдосконалення і збільшення пропонованої цінності.

Процес вдосконалення бізнес-процесів припускає комбінування безперервного вдосконалення з якісними проривами. Організація, що функціонує на принципах безперервного вдосконалення, створює передумови для проривних змін (інновацій).

Загальна модель вдосконалення бізнес-процесів розроблена Бредрупами в рамках дослідницького проєкту TOPP, побудована по принципу циклу Демінга – PDCA (плануй, роби, перевіряй, впроваджуй), в якому передбачено управління зворотнім зв'язком і безперервне вдосконалення.

Основні етапи моделі вдосконалення бізнес-процесів представлені на рис. 1.2.

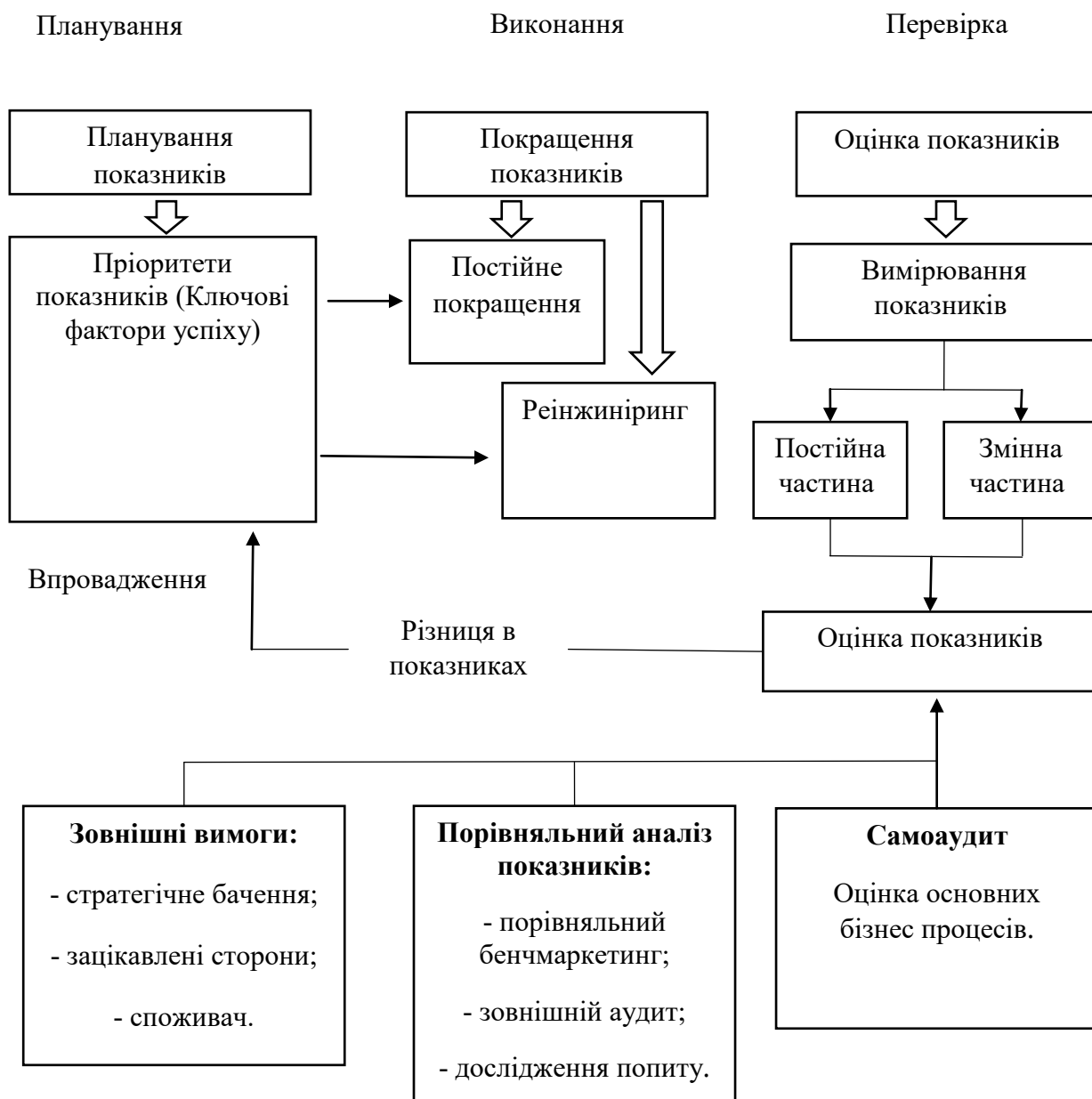


Рис. 1.2. Загальна модель вдосконалення бізнес-процесів

Джерело: побудовано автором

Найвищою у цій схемі показано частину циклічного процесу вдосконалення, що складається з фаз: вдосконалення, планування, оцінки зробленого та впровадження. Де важко вгадати, де відбувається початок циклу, тому що сам процес циклу нескінченний і в ньому немає ні початку, ні кінця. Внизу схеми видно, які дані потрібні для оцінки цих показників. Після

чого прописується опис дій, що відбуваються в рамках процесу вдосконалення.

Перша фаза – фаза оцінки показників, що оцінює рівні цих показників. Поточні показники змінюються з початком процесу вдосконалення. Отримані результати формують основу для планування цього процесу. У наступних циклах цього процесу фаза оцінки показників дає можливість виявити, наскільки позитивними були введені покращення.

Після запуску циклічного процесу, після кожного його обороту, наочно можна побачити та порівняти результати змін, що відбулися для порівняння їх з попередніми даними. Це дасть ємне розуміння чи були введені покращення ефективними, і до якого результату вони приведуть у кінцевому результаті. Це допоможе зробити правильні висновки для планування наступного циклу вдосконалення.

Фаза планування дозволяє проаналізувати і сформулювати пріоритети, відповідно з тими процесами, в яких необхідні удосконалення. Головний результат цієї фази процесу удосконалення – складання шкали цінностей тих галузей, у яких необхідні втручання і удосконалення. не менш важливим елементом цієї фази є визначення відповідальності в організації за планування та вдосконалення показників.

Активна фаза процесу – це наступний елемент удосконалення показників. У ній відбувається впровадження відповідно до складеного раніше рейтингу. Тут не відображається, яким способом можливо досягти покращень. Та аналізуючи процес можна зрозуміти, що і малі поступові покращення і більш масштабні прориви можуть стати частиною кінцевого результату. Коли циклічний процес безперервних покращень запущений, то результати ініціатив щодо вдосконалення вимірюватимуться у фазі оцінки показників. І якщо виявиться, що нововведення дають якісні позитивні результати в фазі впровадження, то удосконалені процеси необхідно визначити як новий стандарт.

У процесі спільного вдосконалення бізнес-процесів виділяють кілька основних напрямків, в яких відбувається організація дій щодо покращення і вдосконалення. Топ-менеджменту необхідно взяти на себе відповідальність за оцінку показників верхнього ієрархічного рівня.

У зоні відповідальності вищого керівництва знаходиться ухвалення на себе всієї відповідальності за визначення пріоритетів робіт щодо покращення. Особливо це важливо для великих компаній і витратних проєктів.

При цьому повинна забезпечуватись одноосібна відповідальність. Окремі проєкти щодо вдосконалення реалізуються ефективніше, якщо створюється спеціальна команда, але також можливе створення спеціалізованих груп, що вирішують будь-які завдання безперервного вдосконалення.

Складання карти взаємозв'язків і подальших дій щодо розробки блок-схеми, як і вирішення інших завдань документування процесу, необхідно проводити в групі, що включає основних учасників аналізованого процесу. До цієї групи можуть входити лідер команди, власник процесу, споживачі та постачальники процесу. Їхня роль полягає в тому, щоб вдосконалювати, спрямовувати і коригувати процес документування до того моменту, поки не буде взаємної згоди щодо того, яким чином насправді відбувається сьогодні аналізований процес. Звичайна блок-схема показує, що відбувається у процесі.

Межа функціональної блок-схеми дає можливість встановити, хто виконує ту чи іншу дію і до якого функціонального відділу належать виконавці (рис. 1.3).

Організації здійснюють перехід до процесної орієнтації шляхом повного документування всіх процесів, чи через поступове, що відбувається по мірі затвердження і прийняття всіх особливостей нових проєктів вдосконалення.

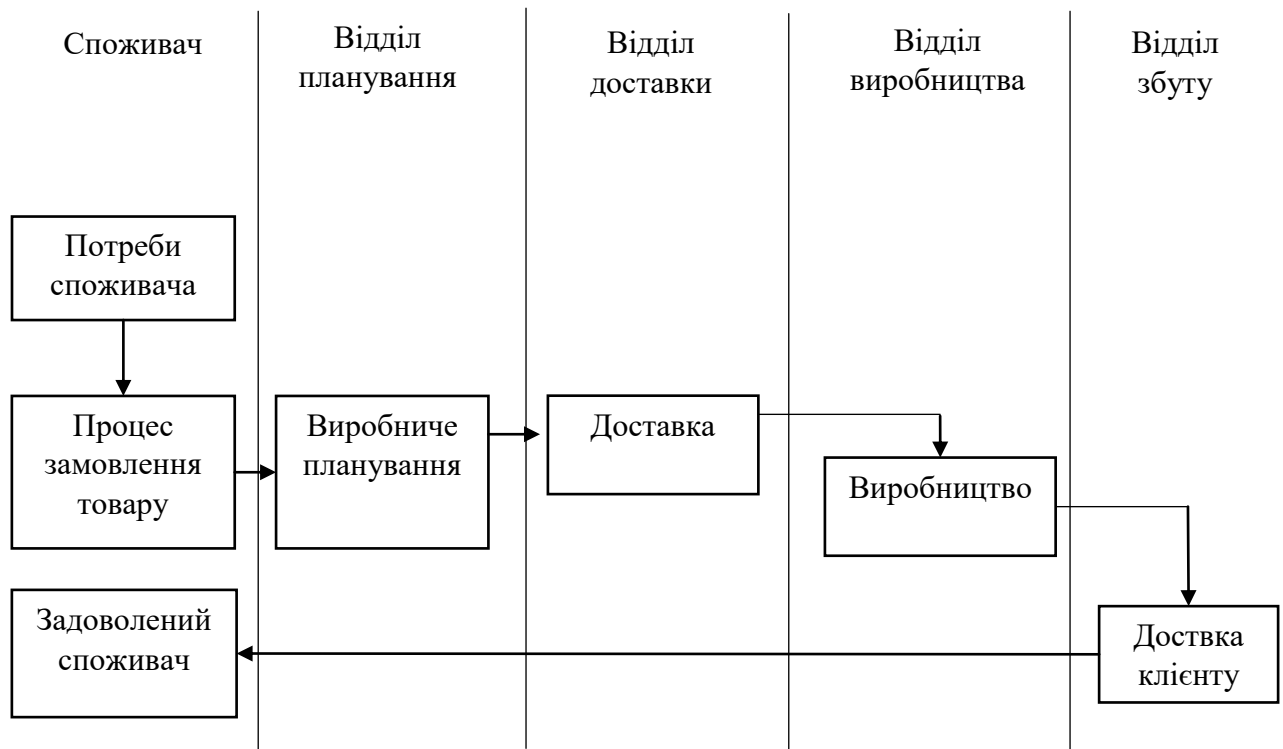


Рис. 1.3. Приклад міжфункціональної блок-схеми бізнес-процесу

Джерело: побудовано автором

Основна проблема організацій складається в тому, що люди звикли та вміють працювати в структурі відділів, але мало хто з співробітників готовий взяти на себе відповідальність за організацію процесів.

Здебільшого існує слабке розуміння, де закінчується один процес, а де починається інший. Мало хто бажає брати на себе відповідальність доставляючи продукт чи послугу процесу споживачеві в термін та належної якості. Найчастіше спочатку хтось один бере на себе відповідальність за процес, а потім ця відповідальність плавно перерозподіляється між декількома людьми. На цьому прикладі ми бачимо, що управління відбувається окремими сегментами процесу, але ніхто не має повної відповідальності за процес загалом. У цьому є відмінна особливість процесу без власника.

У результаті немає жодної можливості провести покращення цього процесу, оскільки для цього необхідні чіткі вказівки власника. Призначення відповідального за процес методом призначення певних співробітників

«власниками бізнес-процесів» в організації припускає наступний рівень відповідальності:

- власнику процесу передаються всі повноваження для того, щоб він на власний розсуд ініціював зміни в процесі;
- власник процесу несе відповідальність за постійний контроль і моніторинг ходу процесу;
- власник процесу несе відповідальність за ініціалізацію поліпшення процесу;
- у компетенції власника процесу створення ініціативної групи, що складається з співробітників, які вирішують окремі завдання щодо вдосконалення даного процесу.

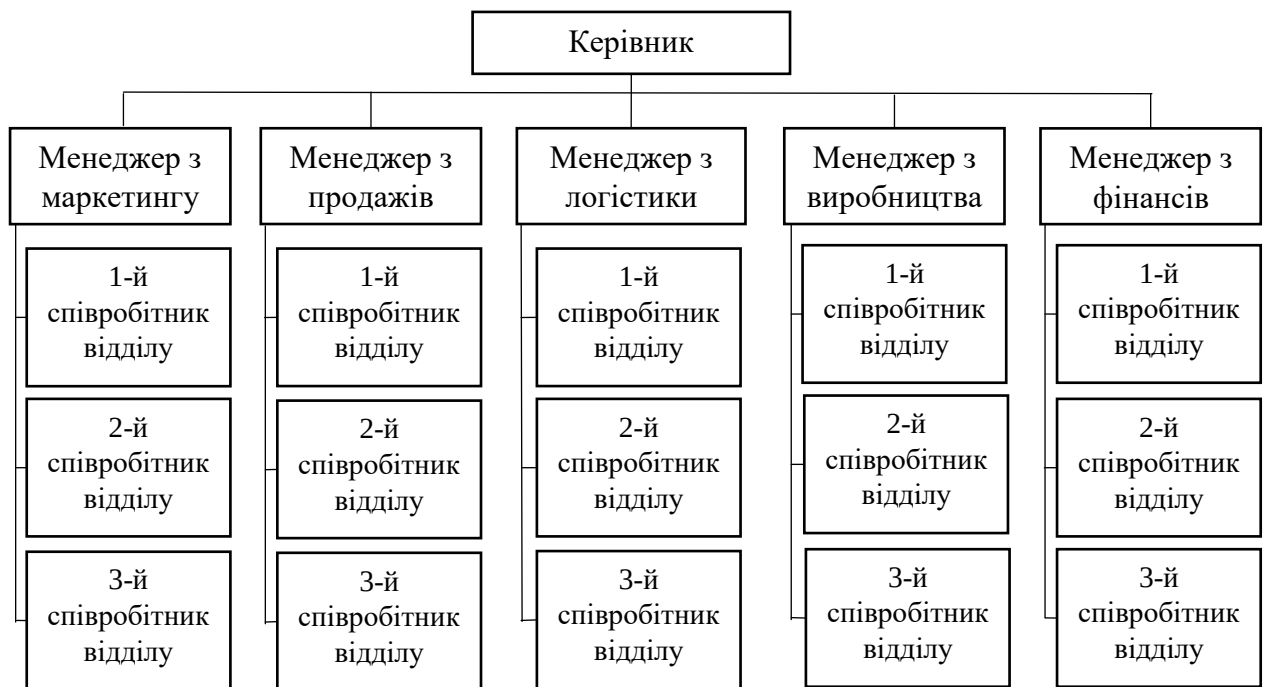


Рис. 1.4. Блок-схема з виділенням виключно структурних одиниць

Джерело: побудовано автором

Після впровадження процесної орієнтації та призначення власників, структурна форма організації набуває інший вигляд. На схемі вже не відображаються одночасно і вертикальні і горизонтальні зв'язки.

Існують два варіанти:

- 1) блок-схема з виділенням виключно структурних одиниць (рис.1.4);

2) блок-схема з позначенням виключно процесів (рис.1.5).

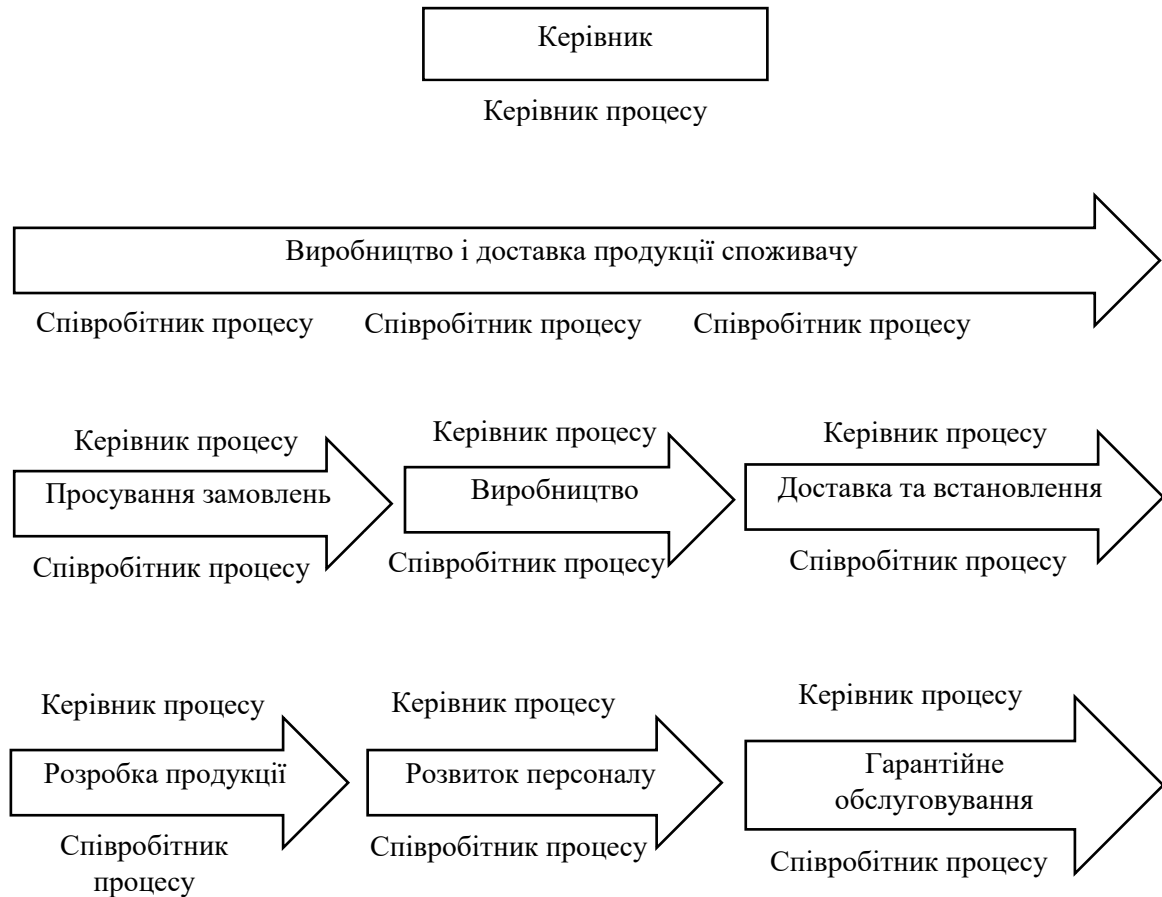


Рис. 1.5. Блок-схема з позначенням виключно процесів

Джерело: побудовано автором

В управлінні вітчизняними підприємствами, на практиці з реалізації проєктів вдосконалення систем, були виявлено деякі негативні явища, такі як:

- 1) повторення функцій;
- 2) приховане протистояння інтересів власників та топ-менеджерів компаній;
- 3) відсутність елементарних знань у галузі економіки організації, відсутність компетенції щодо застосування інструментарія менеджменту і маркетингу в більшості українських керівників за наявності хорошого управлінського досвіду;

4) немає системи покращення діяльності організацій на всіх рівнях. Часте явище – співробітники, які не зацікавлені в покращенні своєї діяльності та діяльності організації;

5) впровадження інформаційних систем без ретельного попереднього аналізу необхідності цього призводить до того, що часто автоматизуються процеси (а іноді й цілі компанії), які неефективні та вимагають покращення.

1.2. Основні підходи до класифікації бізнес-процесів

Опис бізнес-процесів на етапі бізнес-аналізу займає досить багато часу. Щоб ефективно працювати з великими обсягами інформації, робота повинна бути правильно організована.

Для цього бізнес-процеси поділяються на чотири групи, кожна з яких має свої особливості:

- основні бізнес-процеси - формування доходу бізнес-структури і в процесі доставки продукції: спочатку у вигляді маркетингових повідомлень, проектів, а потім у фізичній формі (запчастини, товари, програмні продукти, послуги тощо);

- допоміжні бізнес-процеси – покликані забезпечити підтримку інфраструктури бізнес-структур. До таких бізнес-процесів належать: навчання персоналу, процеси навчання та атестації, процеси документообігу, визначення послідовності їх розробки, затвердження та управління, сервісне обслуговування обладнання, енергопостачання, забезпечення діловодства, надання інформації, надання фінансової підтримки, управління зовнішнім середовищем, PR-діяльність тощо. Такі процеси регулюють бізнес-структуру та діяльність її відділів та забезпечують ефективне функціонування всіх інших бізнес-процесів;

- управління бізнес-процесом - управляє бізнес-структурою для забезпечення її виживання, конкурентоспроможності та зростання. Відмінною рисою управління бізнес-процесом є їх типова структура.

Відмінність процесів управління визначається конкретними умовами об'єктів управління, якими вони керують.

Наприклад, бізнес-процес «Управління фінансами» управляє об'єктом «Фінанси», бізнес-процес «Управління маркетингом» — об'єктом «Клієнт», бізнес-процес «Управління персоналом» — об'єктом «Персонал» тощо;

- бізнес-процес розвитку - розвиває бізнес-структуру, тобто ці процеси дозволяють створювати ланцюжки вартості в первинних і вторинних бізнес-процесах на більш просунутому рівні. До цієї групи належать бізнес-процеси, спрямовані на отримання довгострокового прибутку, а також бізнес-процеси для вдосконалення та розвитку підприємницької діяльності. Процес розвитку бізнесу відноситься до інвестиційної діяльності, яка докладає зусиль на початку та отримує результати через певний період часу. При формуванні мережі бізнес-процесів, набору взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен процес уточнюється з точки зору роботи, з якої він складається. Цей крок називається описом бізнес-процесу.

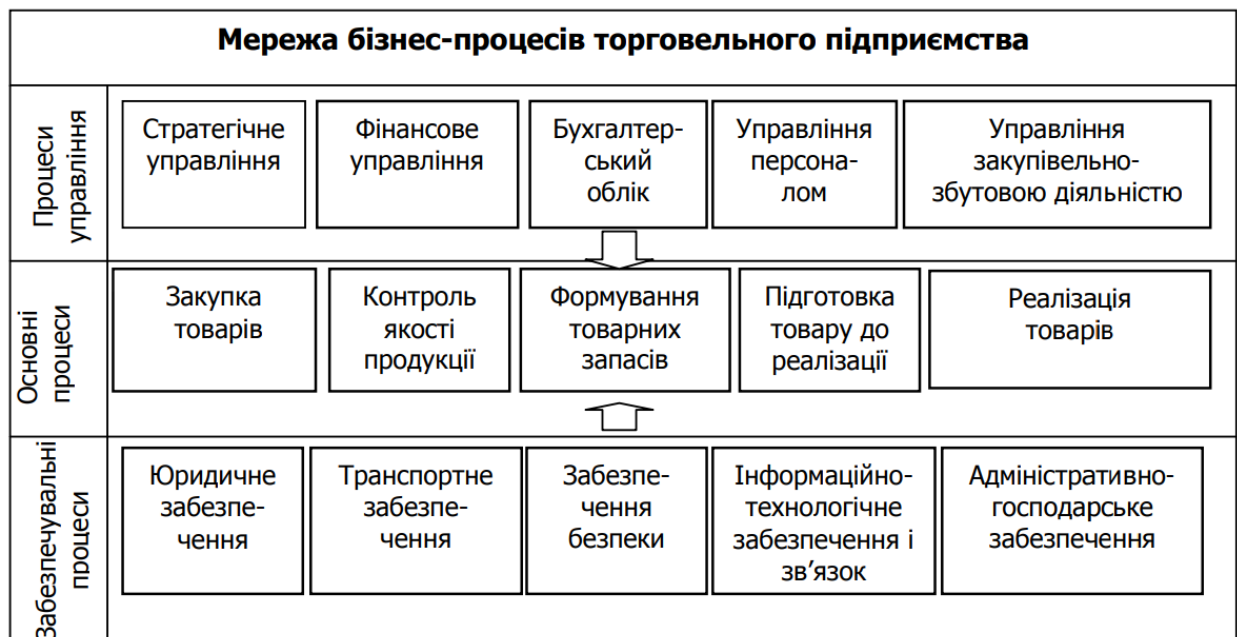


Рис. 1.6. Мережа бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі
Джерело: побудовано автором

Глибина опису бізнес-процесу залежить від мети і є незалежною в кожному конкретному випадку. Загалом процеси мають бути деталізовані, перш ніж розподілити обов'язки між конкретними працівниками.

На рис. 1.6 показано приклад вибору бізнес-процесу для структури підприємства.

Ця мережа бізнес-процесів не є універсальною; можливий варіант виконання частин бізнес-процесу паралельно.

У разі загострення конкуренції основний резерв підвищення ефективності підприємницької структури полягає в ній самій, оскільки ціни на вхідні ресурси та вихідну продукцію зазвичай коливаються в невеликому діапазоні, що особливо помітно на ринку споживчих товарів. активно проводиться опис бізнес-процесу мережі підприємства, об'єктивно необхідні моніторингові, аудиту та проектні роботи.

1.3. Принципи і сучасні підходи до управління бізнес-процесами в організації на основі реінжинірингу та інжинірингу

Реінжиніринг бізнес-процесів (від англ. Business Process Reengineering, BPR) припускає радикальні зміни в діяльності організацій, приводять до різкого підвищення ефективності.

Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення різких, стрибкоподібних покращень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, оперативність, якість і рівень обслуговування.

Наведене визначення містить чотири ключових слова: «фундаментальний», «радикальний», «різкий» і «бізнес-процес» :

- під словом «фундаментальне» мається на увазі «переосмислення поточних правил та положень ведення бізнесу», які часто виявляються недоречними, застарілими або помилковими;

- «радикальна» зміна відноситься «до всієї існуючої системи, а не до окремих її частин», тобто це глибокі ретельно вивірені зміни, з відкиданням старих і винаходом абсолютно нових процесів. Одним словом кардинальні зміни;

- «різкий» – мається на увазі, що реінжиніринг не застосовується в тих випадках, коли необхідне збільшення показників діяльності організації на 10-100%, а розумний і необхідний в тих випадках, коли потрібно домогтися «стрибкоподібного ривка» показників діяльності на 500-1000% і більше. Коли існує явна потреба у «вибуховому» впливі на хід процесів;

- «бізнес-процес» визначається як система сукупності цілеспрямованих, послідовних, і регламентованих видів діяльності, в якій за допомогою керівного впливу та ресурсів входів процесу перетворюються в його виходи (продукт), репрезентуючи цінність для споживача.

Іншими словами реінжиніринг представляє собою форму реформування підприємства, яке сприяє різкому підвищенню ефективності його діяльності за рахунок перетворення бізнес-процесів, коригування або заміни використовуваної бізнес-моделі.

Суть реінжинірингу у виділенні основних бізнес-процесів підприємства, у їх давальному вивченні і дослідженні з метою подальшого перетворення.

Більшість сучасних компаній приходять до розуміння необхідності реінжинірингу для підвищення загальної ефективності бізнесу.

Додатково цьому сприяють наступні фактори:

- необхідність надання інвесторам діяльності компанії відповідно до міжнародних стандартів описів бізнес-процесів;
- створення нових напрямів діяльності компанії і підрозділів.

До основних переваг проведення реінжинірингу відносять:

- вироблення оптимальних шляхів реалізації основної стратегії компанії з обліком зростаючої конкуренції та розвитку технологій;
- забезпечення контролю фінансових і тимчасових витрат, а також оцінку долі їх участі в кінцевій ціні продукту;
- підвищення якості взаємодії між співробітниками та підрозділами підприємства;

- створення механізму вироблення посадових інструкцій, регламентів, положень та інших документів.

Реінжиніринг необхідний в наступних випадках:

1. В умовах, коли підприємство знаходиться в кризовому стані. Тоді він спрямований на вирішення найбільш гострих економічних, управлінських і фінансових проблем підприємства в короткостроковому періоді і розглядається як один з інструментів антикризового управління, результатами якого є створення умов для ефективного функціонування. В сучасних умовах така ситуація характерна для більшої частини державних і значної частини приватних підприємств та організацій.

2. В умовах, коли поточне становище підприємства можливо загалом визнати задовільним, але прогнози його діяльності не є сприятливими. У цьому випадку реінжиніринг може бути своєчасною реакцією на негативні наслідки, які поки що ще не придбали незворотного характеру.

3. Реінжиніринг може бути впроваджено і на благополучних, успішних підприємствах, які бажають за допомогою цього процесу вийти на вищі рівні, з метою прискореного відриву від найближчих конкурентів та створення виняткових властивостей пропонованого продукту чи послуги.

Виділяють два типи реінжинірингу: кризовий реінжиніринг і реінжиніринг розвитку. У першому випадку, коли йдеться про вкрай складні проблеми в організації, другий – застосовують, коли справи в компанії йдуть непогано, але наочно погіршується динаміка розвитку компанії.

Не менш важливо відрізнити реінжиніринг бізнес-процесів та регулярне вдосконалення, базуються на однакових параметрах, але мають відмінні властивості (табл.1.1).

У контексті також важливо наголосити на необхідності розрізняти близькі за звучанням, родинні, але все ж різні за змістом терміни: реструктуризації підприємства, реорганізація і реінжиніринг бізнес- процесів.

Вдосконалення та інжиніринг бізнес процесів

Параметри	Вдосконалення	Реінжиніринг
Рівень змін	Нарощування	Радикальне перепроєктування
Початкова точка	Наявний процес	Почати наново
Період змін	Короткий	Довгостроково
Частота змін	Безперервно	Одноразово
Охоплення	Вузький – функціональний підхід	Широкий – міжфункціональний підхід
Ризики	Помірні	Високі
Основні засоби	Стратегічне управління	Інформаційні технології
Тип змін	Зміна корпоративної культури	Культурний/структурований
Напрямок змін	Знизу-вверх	Зверху до низу

Джерело: побудовано автором

Реструктуризація підприємства – це зміна його структури, у тому числі зміна порядку, розташування його елементів, оптимізація системи функціонування, а також елементів, які формують його бізнес. Більш формально реструктуризацію можна визначити так: реструктуризація – це процес комплексної оптимізації системи функціонування підприємства відповідно до виробленої стратегії його розвитку, що сприяє підвищенню високої віддачі і конкурентоспроможності виробництва для продукції, що випускається на базі сучасних методів і підходів до управління і покращення управління.

Виходячи з наведених визначень можна виділити три основні відмінності в описі процесів реінжинірингу і реструктуризації.

На першому місці, об'єкт проведених змін. Як раніше згадувалося, у випадку реструктуризації перетворення піддаються характеристики стану системи (вся структура організації), в разі реінжинірингу зміни і реформи проходять у внутрішньосистемних процесах.

Друга відмінність полягає в обсягах проведених змін.

Реінжиніринг, в його «традиційному» визначенні, перш за все, орієнтований на повну, абсолютну заміну існуючих процесів, що починаються з врахуванням колишнього досвіду, але все ж із чистого аркуша. Реструктуризація, в свою чергу, має на увазі структурні перетворення як усієї системи, так і окремих її спектрів, підсистем та елементів.

І нарешті, третя відмінність знаходить своє повне відображення у головній цілі формалізації процесу. Так реінжиніринг в його традиційному визначенні передбачає обов'язковий перехід до його процесної схеми ведення бізнесу, з відмовою від функціональної структури, та з використанням автономних міждисциплінарних робочих груп. Процес реструктуризації не настільки формалізований і має на увазі достатньо великий спектр кінцевих структур.

Реінжиніринг допускає вирішення наступних завдань (рис.1.7).

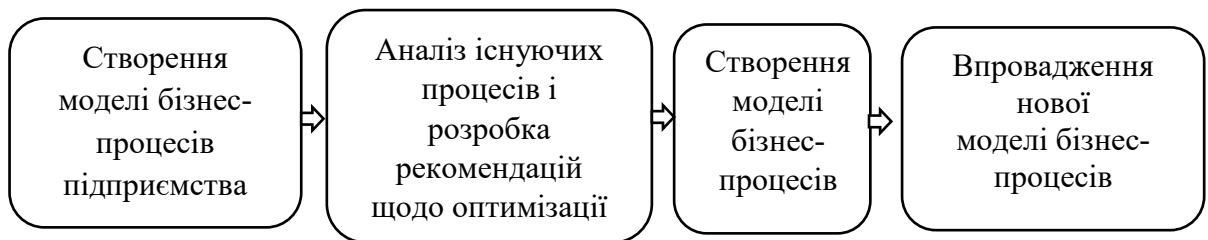


Рис. 1.7. Послідовність вирішення завдань реінжинірингу

Джерело: побудовано автором

У зв'язку з цим реінжиніринг проводять у кілька етапів, що збігаються за характером робіт з завданнями, представленими вище.

1) Підготовчий етап. Включає два підетапи:

- обстеження підприємства. Ключове завдання етапу – ідентифікація бізнес-процесів підприємства, складання переліку бізнес-процесів, їх поділ на основні, допоміжні і процеси розвитку, оцінка складу та обсягу робіт. На етапі здійснюється розробка системи критеріїв оцінки ефективності існуючих і проєкційних бізнес-процесів таких як час виконання

процесу загалом, кількість закладених функцій, ступінь автоматизації, вартість.

- Розробка проєкту з реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Готуються і узгоджуються етапи робіт і календарний план виконання реінжинірингу бізнес-процесів компанії.

2) Моделювання існуючих бізнес-процесів, їх оцінка.

- моделювання організаційної структури підприємства та побудова моделі бізнес-процесів, в нього входять схеми моделей і їх текстовий опис.

- аналіз бізнес-процесів. На цьому етапі здійснюється перевірка відповідності існуючих моделей бізнес-процесів таких, як документальне забезпечення процесів, перетин функцій усередині служб і між співробітниками, доцільність і ефективність прийняття рішень, тривалість, контроль якості та інші суб'єктивні фактори. Проведення даних робіт дозволяє виявити і проаналізувати проблеми в організації бізнес-процесів.

- розробка рекомендацій та формування пропозицій щодо покращення існуючих бізнес-процесів.

3) створення нової моделі бізнес-процесів також включає три підетапи :

- перепроєктування існуючої моделі бізнес-процесів. На цьому етапі відбувається ретельний аналіз причин низької ефективності існуючих бізнес-процесів і здійснюється пошук рішень зміни бізнес-процесів.

- моделювання і розробка нової моделі бізнес-процесів.

Можливості створення кількох модифікацій (версій) з обліком перетворень логіки процесів, кількісних параметрів процесів, змін в організаційній структурі, в інформаційному забезпеченні. За невідповідності закладених показників ефективності в новій моделі допускається її коригування в процесі моделювання.

- розробка рекомендацій щодо впровадження нової моделі бізнес-процесів і об'єднання її з програмним забезпеченням компанії.

4) впровадження моделі бізнес-процесів включає:

- створення плану впровадження нових бізнес-процесів (планування ресурсів, планування організаційних змін, фінансове планування робіт, планування розробки інформаційної системи);

- оповіщення та інформування персоналу шляхом наради, тренінги, презентацій;

- отримання необхідних і потрібних ресурсів (фінансування, матеріальне забезпечення). Її Використання.

- поступне планове використання нових бізнес-процесів.

5) контроль якості. Здійснення контролю якості і всіх запропонованих коригувань для виконання заходів впровадження підготовленої виробленої моделі бізнес-процесів.

6) і нарешті, завершення реінжинірингу, оцінка про виконану роботу відповідно з поставленими завданнями і розробленими планами проєкту.

Реінжиніринг дуже важливий для українського підприємництва, адже з ним приходять нові можливості і позитивна динаміка змін.

Недоліками вітчизняного підприємництва є слабе застосування, розробка і використання бізнес-процесів у структурі організацій. Бізнес-процеси, регламенти облікової практики, бізнес-процедури практично не сформовані, а без цього успішний реінжиніринг неможливий. Процес управління змінами складається з оцінки готовності до змін самої фірми і розробки плану її змін.

Вітчизняним менеджерам рекомендується використання такої методики потенціалу реінжиніринга: визначення напрямку розвитку бізнесу; визначення кінцевого результату проєкту; грамотне планування процесу; визначення кадрової політики і самої структури організації технологічна підтримка; здійснення внутрішньої політики фірми; залучення ресурсів для проведення проєкту; впровадження проєкту в структуру організації.

Все це у сукупності формує передумови до ефективності менеджменту бізнес-процесів підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРОРЕСУРС»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Агроресурс»

ТОВ «Агроресурс» - підприємство з 26-річним досвідом оптової та роздрібною торгівлі сільськогосподарською технікою не лише на ринку України, а й за її межами. Підприємство вважається одним із основних операторів на ринку України.

Основною метою діяльності виступає комплексне матеріально-технічне забезпечення сільськогосподарських підприємств України.

Основними напрямками діяльності виступають:

- реалізація сільськогосподарської техніки вітчизняного та зарубіжного виробництва;
- продаж оригінальних запасних частин;
- гарантійно-сервісне обслуговування;
- реалізація оригінального посівного матеріалу, засобів захисту рослин та мікродобрих;
- надання послуг по збиранню врожаю (Додаток А).

Місія ТОВ «Агроресурс»: розуміти та успішно вирішувати проблеми, з якими стикаються аграрії; пропонувати найкраще вітчизняне та імпортне обладнання для різних технологій; постачати якісний посівний матеріал та засоби захисту рослин від провідних світових виробників; допомогати клієнтам отримати найкращий можливий результат від існуючих фінансових можливостей.

ТОВ «Агроресурс» - це сертифікований технічний центр, який надає гарантійне обслуговування, ремонт та продаж світових брендів New Holland, Case, Great Plains, Gaspardo, Kuhn, Teknoma.

Одним із головних стратегічних завдань ТОВ «Агроресурс» є сервісне

обслуговування та ремонт обладнання в найкоротші терміни. ТОВ «Агроресурс» має стратегічно організований склад запчастин і сервісну службу. Кожен сервісний інженер пройшов навчання на заводах-виробниках США, Бельгії, Франції, Італії та має відповідні сертифікати, що підтверджують високий рівень знань та професіоналізм.

У своїй діяльності ТОВ «Агроресурс» керується Статутом, наказами та розпорядженнями директора підприємства, планами, графіками та технічною документацією.

Організаційна структура ТОВ «Агроресурс» представлена на рис. 2.1

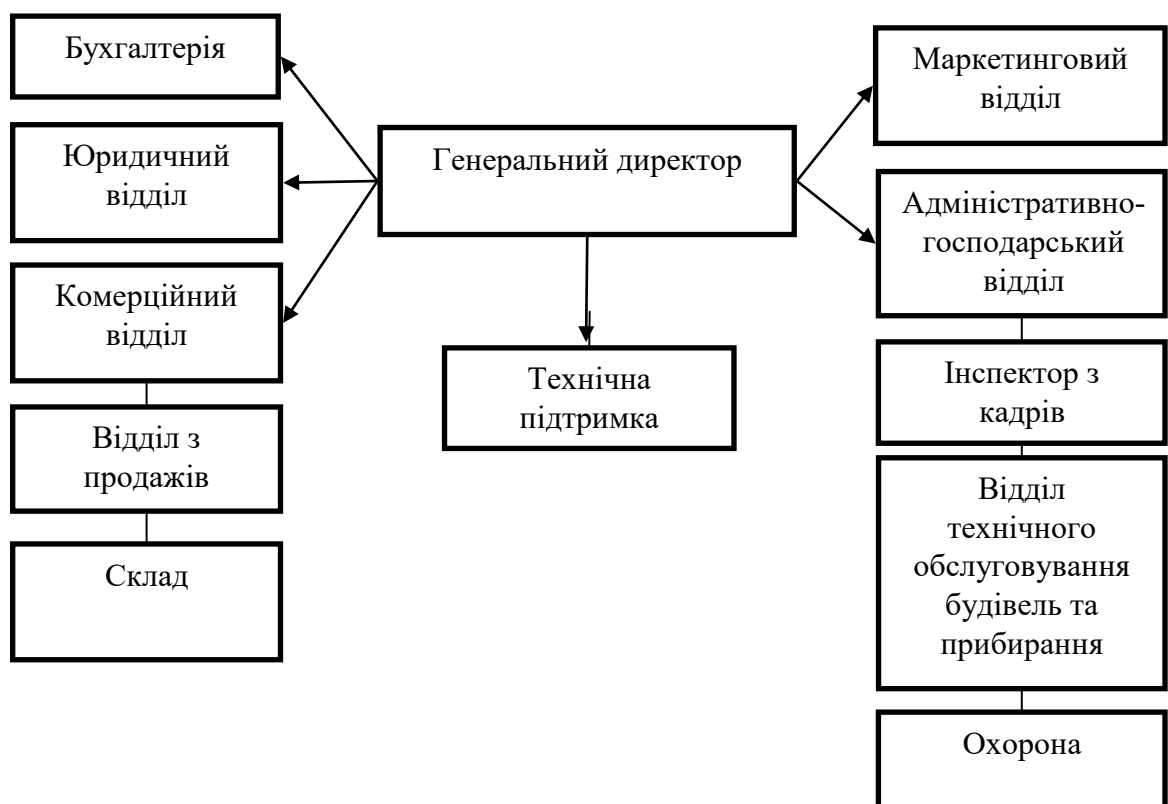


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Агроресурс»

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Агроресурс»

Директор у межах своєї компетенції здійснює керівництво поточною діяльністю ТОВ «Агроресурс». Права та обов'язки директора визначаються Статутом.

Директор є одноосібним виконавчим розпорядчим органом, який представляє інтереси колективу та діє від імені товариства без довіреності в силу закону та Статуту.

Комерційний відділ ТОВ «Агроресурс» очолює начальник відділу, у підпорядкуванні якого знаходяться відділ продажу та склад.

Начальник комерційного відділу здійснює планування, організацію та контроль процесу закупівель товару, керує комерційним відділом підприємства, здійснює ведення переговорів із потенційними клієнтами ТОВ «Агроресурс».

Адміністративно-господарський відділ ТОВ «Агроресурс» вирішує технічні проблеми та відповідальний за технічний стан приміщення.

Одна з найголовніших служб ТОВ «Агроресурс» – це бухгалтерія. Нею керує головний бухгалтер, який формує бухгалтерську звітність, здійснює розрахунок заробітної плати, облік розрахунків, податків, операцій із продажу товарів, собівартості послуг, прибутку тощо.

Головним завданням ТОВ «Агроресурс» є пропозиція клієнтам якісної продукції та надання послуг на високому рівні.

Відповідальність за підготовку та подання цієї бухгалтерської (фінансової) звітності несе головний бухгалтер ТОВ «Агроресурс».

У торгових об'єктах використовується ієрархічна організаційна структура, коли працівники підпорядковуються особам, розташованим вище за ієрархічною лінією підпорядкованості і керують тими, хто перебуває нижче.

Перелік повноважень кожного співробітника суворо визначено посадовими інструкціями.

Глобальні рішення приймаються лише на рівні вищого керівництва, яке здійснює також координацію всієї торгової мережі. Вищому керівництву підпорядковуються менеджери середньої ланки зі своїм колом повноважень. І на третьому ступені ієрархії влади знаходяться менеджери нижчої ланки.

На чолі ТОВ «Агроресурс» стоїть команда професійних менеджерів.

Для підтримки лідируючої позиції ТОВ «Агроресурс» зацікавлене в постійному розвитку та покращенні штату співробітників шляхом залучення досвідчених та кваліфікованих фахівців, а також навчання та підвищення

кваліфікації вже наявних співробітників підприємства.

Велике значення має раціональний поділ праці працівників ТОВ «Агроресурс». Адже передбачає найбільш ефективне розміщення працівників торгово-технологічних операцій, точне та конкретне визначення функціональних обов'язків кожного працівника.

Основними формами поділу праці ТОВ «Агроресурс» виступають: функціональний, кваліфікаційний та товарно-галузевий.

Конкретні рішення, розпорядження передаються по ланцюжку зверху донизу, і обов'язкові до виконання усіма нижчими ланками.

Процес управління підприємством включає такі функції як:

- стратегічне та операційне управління;
- управління персоналом;
- планування;
- управління маркетингом;
- управління фінансами;
- управління виробництвом.

Далі, вважаємо за доцільне, перейти безпосередньо до аналізу техніко-економічних показників ТОВ «Агроресурс».

2.2. Характеристика основних техніко-економічних показників досліджуваного підприємства

Аналіз ключових техніко-економічних показників є важливим етапом дослідження фінансового стану підприємства. Саме тому, вважаємо за доцільне, проаналізувати їх більш детально.

Ліквідність будь-якого активу означає його здатність трансформуватися у грошові засоби, а ступінь ліквідності визначається тривалістю періоду, протягом якого ця трансформація може бути здійснена. Ліквідність підприємства – спроможність окремої установи чи системи в цілому забезпечувати своєчасність, повноту та безперервність виконання усіх

своїх грошових зобов'язань.

Розраховані показники, які характеризують стан ліквідності підприємства ТОВ «Агроресурс» зведені в табл. 2.1: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності та проміжний коефіцієнт покриття.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на частину поточної заборгованості підприємство, яку може погасити найближчим часом і визначається він відношенням суми залишків по статтях грошових коштів і поточних фінансових вкладень до суми залишків по непогашеним кредитам та поточної кредиторської заборгованості (норматив 0,2-1).

Таблиця 2.1

Показники ліквідності ТОВ «Агроресурс»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення, +/-			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)	1,41	0,61	0,15	0,37	0,26	-0,8	-0,46	0,22	-0,11
Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$)	1,4	1,05	1,02	0,97	1,01	-0,35	-0,03	-0,05	0,04
Проміжний коефіцієнт покриття ($K_{пп}$)	0,01	0,23	0,63	0,38	0,55	0,22	0,4	-0,25	0,17

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності

На ТОВ «Агроресурс» коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 1,41 у 2014 р.; 0,61 у 2015 р.; 0,15 у 2016 р.; 0,37 у 2017 р. та 0,26 у 2018 році (рис. 2.2).

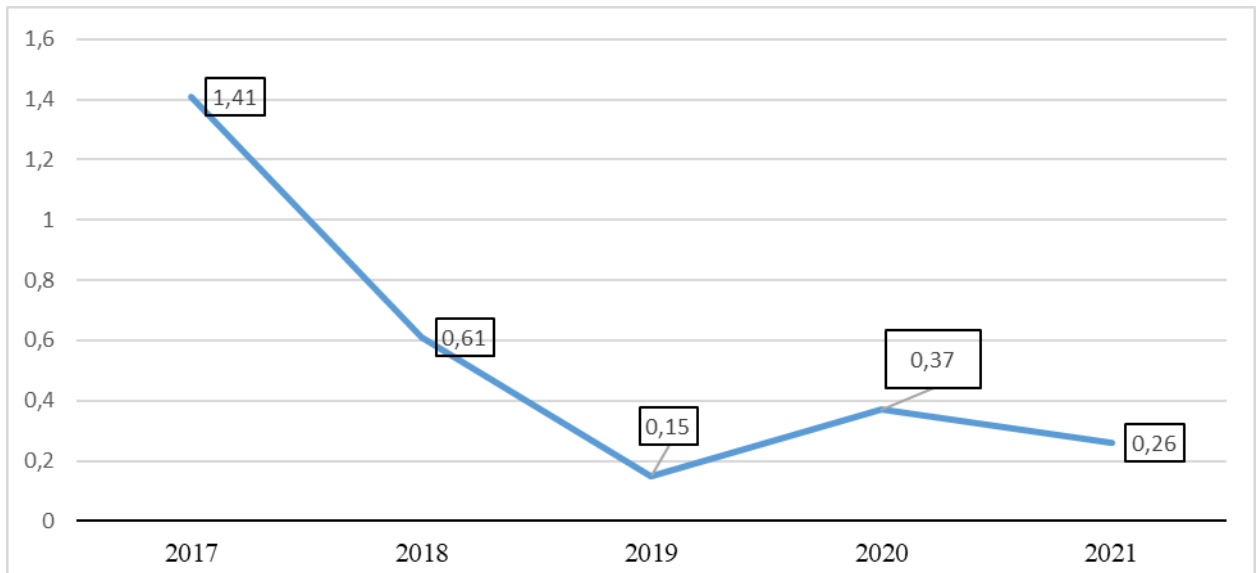


Рис. 2.2. Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності ТОВ «Агроресурс» за 2017-2021 роки

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності

З рис. 2.2 видно, що значення показників на підприємстві окрім 2017 року в межах норми. Це свідчить про можливість підприємства погасити всі свої поточні зобов'язання в терміновому порядку.

Коефіцієнт поточної ліквідності окреслює загальну оцінку ліквідності підприємства, можливість покриття короткострокових зобов'язань за рахунок усіх обігових коштів протягом року (оптимально 1,0-3,0).

За даними ТОВ «Агроресурс» цей показник не виходить за межі оптимального значення (1,4 у 2017 р., 1,05 у 2018 р., 1,02 у 2019 р., 0,97 у 2020 р. та 1,01 у 2021 році (рис. 2.2).

Тенденція, яка спостерігається вказує на погіршення фінансово-економічної ситуації та свідчить про зменшення здатності підприємства за рахунок власних оборотних засобів покривати зобов'язання, тобто рівень фінансування підприємства, як ми бачимо, поступово погіршується.

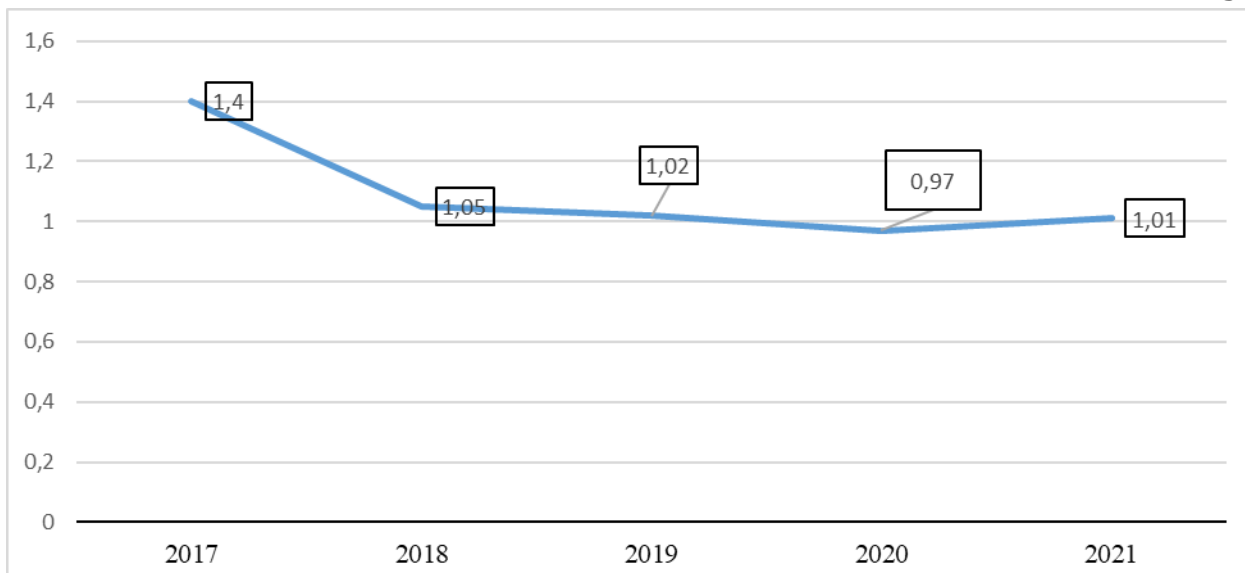


Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнта поточної ліквідності ТОВ «Агроресурс» за 2017-2021 роки

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності

Проміжний коефіцієнт покриття - оцінка ступеня покриття короткострокових зобов'язань лише за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості (без урахування товарних запасів). Згідно з результатами розрахунків показник становить: 0,01; 0,23; 0,63; 0,38 та 0,55 відповідно за 2017-2021 роки (рис. 2.4).

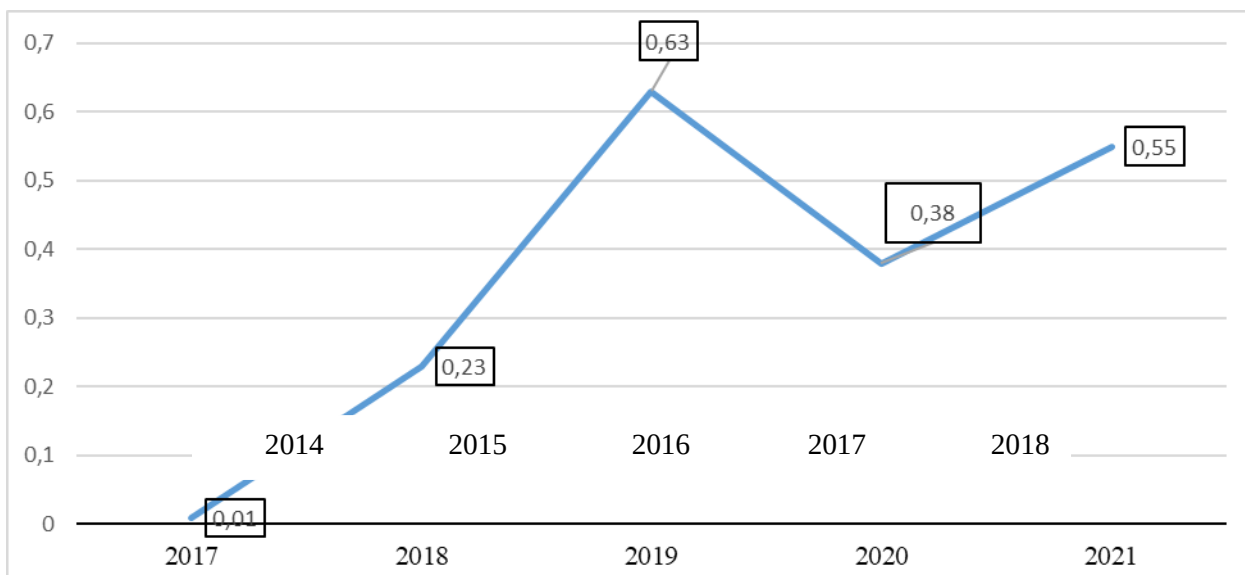


Рис. 2.4. Динаміка проміжного коефіцієнта покриття ТОВ «Агроресурс» за 2017-2021 роки

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності

Зменшення цього показника в період з 2017-2021 роки вказує на те, що підприємство зменшило свою спроможність покривати короткострокові зобов'язання лише за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості.

Наступними досліджуються стан і структура капіталу підприємства - фінансова стійкість (стабільність) в цілому.

Фінансова стійкість (стабільність) пов'язана з рівнем залежності від кредиторів та інвесторів і характеризується співвідношенням власних і залучених коштів. Показники, що відображають стан і структуру капіталу ТОВ «Агроресурс» , наведені у табл. 2.2.

До них відносяться: коефіцієнти забезпеченості власними коштами, фінансової автономії (стабільності), заборгованості, фінансового лівериджу.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами характеризується оцінкою структури обігових коштів за джерелами формування - за рахунок власного капіталу чи заборгованості. Його оптимальне значення – не нижче 0,3-0,4.

На досліджуваному підприємстві цей показник відповідав оптимальному значенню лише в 2017 році і становив 0,4 відповідно. В усі останні роки він був значно менше за необхідний рівень оптимального значення, і тому це означає, що підприємство не було достатньо забезпечене власними коштами (табл. 2.2).

Коефіцієнт фінансової автономії (стабільності) відображає питому вагу власних коштів в загальній сумі заборгованості підприємства. За міжнародним стандартом, норма більше 0,5.

З підрахунку видно, що він був в нормі лише в 2017 році, всі останні роки він не входив в межі оптимального значення. А отже підприємство є фінансово залежним, всі його зобов'язання не покриваються за рахунок власних засобів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники стану та структури капіталу ТОВ «Агроресурс»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення, +/-				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами ($K_{звк}$)	0,4	0,05	0,02	-0,03	0,01	-0,35	0,0	-0,05	0,0	-0,4
Коефіцієнт фінансової автономії (стабільності) ($K_{фа}$)	0,72	0,35	0,16	0,22	0,16	-0,37	-0,2	0,06	-0,1	-0,6
Коефіцієнт заборгованості (K_3)	0,31	0,65	0,84	0,78	0,84	0,34	0,2	-0,06	0,1	0,5
Коефіцієнт фінансового лівериджу ($K_{фл}$)	2,6	0,53	0,19	0,28	0,18	-2,07	-0,3	0,09	-0,1	-2,4

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності

Коефіцієнт заборгованості показує рівень зобовязань в загальному обсязі капіталу (оптимально - менше 0,5). На підприємстві цей показник відповідав нормі лише в 2017 році і становив 0,31, за всі останні роки виходив за межі оптимального.

Коефіцієнт фінансового лівериджу це показник наявності власних коштів на одиницю позикових, ($> 1,0-1,5$). По роках він був 2,6; 0,53; 0,19; 0,28 та 0,18 у 2017-2021 рр. відповідно. Тобто всі розраховані величини в більшості не відповідають оптимальному значенню (табл. 2.2).

Важливою групою показників стану господарської діяльності підприємства, є показники ділової активності (оборотності) – оборотність обігових коштів, товарно-матеріальних запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, розраховані та наведені в табл. 2.3.

Показники оборотності (ділової активності) ТОВ «Агроресурс»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення, +/-				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021 / 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Оборотність обігових коштів (КО _{ок})	0,13	0,77	0,16	0,36	0,44	0,64	-0,6	0,20	0,1	0,3
Оборотність товарно-матеріальних запасів (КО _{тмз})	1,68	42,3	0,45	1,26	1,38	40,62	-41,9	0,81	0,1	-0,3
Оборотність дебіторської заборгованості (КО _{дз})	0,34	26,7 7	0,67	3,03	9,61	26,43	-26,1	2,36	6,6	9,3
Оборотність кредиторської заборгованості (КО _{кз})	0,37	1,43	7,47	2,5	3,33	1,06	6,0	-4,97	0,8	3,0

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності

Оборотність обігових коштів - швидкість обороту всіх обігових коштів підприємства, оптимально, коли він прискорюється. Розрахунок показав, що він коливався і не було стійкої тенденції.

Оборотність товарно-матеріальних запасів характеризується швидкістю обороту товарно-матеріальних запасів. Оптимальним є прискорення, але за умов достатності товарно-матеріальних запасів для нормальної господарської діяльності.

На підприємстві ТОВ «Агроресурс» значення цього показника за досліджувані роки коливалося, але в цілому зменшувалося. В 2017 р. показник збільшився на 0,81, а в 2019 р. зменшився – на 41,9. В 2021 році на підприємстві спостерігалось збільшення цього показника на 0,1.

Оборотність дебіторської заборгованості вказує, скільки разів за звітний період обертаються кошти.

З 2019 року спостерігалось зменшення показника, що свідчило про погіршення розрахункової дисципліни. Ситуація почала поліпшуватись у наступних 2017-2018 роках.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує, скільки разів за звітний період обертаються кошти, вкладені у розрахунки. Розраховані величини показника за період 2017-2021 років в цілому збільшився (крім 2017 року), що говорить про покращення розрахункових відносин з контрагентами.

Аналіз ділової активності є важливим етапом оцінки фінансового стану підприємства. В результатах такого аналізу зацікавлені внутрішні та зовнішні користувачі інформації. Основними завданнями аналізу ділової активності виступають – оцінка господарської ситуації, виявлення факторів і причин досягнутого стану, підготовка та обґрунтування майбутніх рішень.

Обігові кошти промислових підприємств у процесі виробничої діяльності перебувають у постійному русі і постійно змінюють свою форму. Прискорення обігу обігових коштів скорочує потребу в матеріальних і фінансових ресурсах, що дозволяє вивільнити додаткові кошти на розширення і розвиток виробництва.

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання, здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнта рентабельності активів; коефіцієнта рентабельності власного капіталу; коефіцієнта рентабельності діяльності; коефіцієнта рентабельності продукції.

Інформація для розрахунку показників рентабельності підприємства, наведена в табл. 2.4.

Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу співвідношення чистого прибутку на одиницю власного капіталу підприємства, критерієм для котирування акцій на біржі.

Аналіз рентабельності ТОВ «Агроресурс»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення, +/-				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чиста рентабельність власного капіталу (ЧР _{ВК})	0,02	0,43	-0,03	0,07	0,04	0,41	-0,46	0,1	-0,03	0,02
Звичайна рентабельність власного капіталу до оподаткування (ЧР _{ВК})	0,006 ₉	0,018	-0,03	0,09	0,12	0,0111	-0,048	0,1	0,03	0,1131
Рентабельність активів (РА)	0,01	0,15	-0,004	0,016	0,006	0,14	-0,154	0,0	-0,01	-0,004
Рентабельність обороту (продаж) (РО)	-1,1	-0,007	-0,06	-0,36	-0,1	1,093	-0,053	-0,3	0,26	1
Рентабельність операційних витрат (Р _{ОВ})	0,4	-0,02	-0,17	-0,85	-0,72	-0,42	-0,15	-0,7	0,13	-1,12

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності

Звичайна рентабельність (збитковість) власного капіталу до оподаткування - рівнем звичайного результату діяльності до оподаткування на одиницю власного капіталу. Так як обидва показники підприємства за досліджувані роки є досить мізерні, але все ж більші за 0, це має позитивне значення.

Коефіцієнт рентабельності активів становить за останні роки 0,01 в 2017 р.; 0,15 в 2018 р.; - 0,004 в 2019 р.; 0,016 в 2020 р. та 0,006 в 2021 р. і показує обсяг отримання чистого прибутку в розрахунку на одиницю майна, яке знаходиться в розпорядженні підприємства.

Схема, яка демонструє ефективність господарювання підприємства дуже проста, - коли отримана сума чистого прибутку порівнюється з сумою виручки від реалізації, то дане співвідношення характеризує рентабельність господарювання досліджуваного підприємства.

Коефіцієнт рентабельності реалізації (продаж) дає оцінку результатам господарської діяльності підприємства, обсягу прибутку на одиницю обороту (продаж) і частку прибутку в ціні продукції (товарів, робіт, послуг).

Коефіцієнт рентабельності операційних витрат характеризується ефективністю поточних витрат підприємства, їх окупністю, розміром прибутку на одиницю витрат підприємства.

Показники прибутковості відображають кінцевий результат економічної і фінансової діяльності товариства. Вони знаходяться у залежності від тенденцій змін попередніх показників.

Прибутковість визначається швидкістю обороту активів, ступенем їх покриття, боргом, ліквідністю, співвідношенням зобов'язань і акціонерного капіталу та іншими показниками. Тому управління прибутком залежить від управління процесами оборотності, методів фінансування, покриття боргів і процентів, співвідношення випущених підприємством цінних паперів з фіксованим і нефіксованим доходом

Показники, що були розраховані, свідчать про нестабільність фінансового стану підприємства, а тому складно говорити про покращення ситуації в цілому. Керівництву підприємства необхідно розробити заходи щодо поліпшення фінансового стану підприємства за рахунок підвищення прибутковості виробництва та більш раціонального використання власних активів, провадити заходи щодо зменшення собівартості товарів (робіт, послуг).

Отже, проведений аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «Агроресурс» свідчить про присутність окремих тенденцій до поліпшення фінансово-господарського стану підприємства. Водночас, спостерігаються негативні аспекти, що потребує розробки і застосування відповідних заходів у сфері підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності на даному підприємстві.

Результати аналізу показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агроресурс» свідчать, що впродовж 2017-2021 рр. фінансово-

господарський стан даного підприємства можна оцінити, як незадовільний.

Ефективна фінансово-господарська діяльність сприяє раціональному та оптимальному використанню відповідних ресурсів, що в свою чергу й забезпечить поліпшення фінансово-господарського стану товариства.

Основними напрямками для формування позитивних результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агроресурс» можуть стати:

- притримуватись розрахункової і кредитної дисципліни, наслідком чого стане скорочення строків середньорічної кредиторської та дебіторської заборгованості, скорочення операційного циклу і підвищення платоспроможності;
- створення оптимального співвідношення власних і залучених коштів, що підвищить фінансову стійкість товариства;
- використання наявних резервів збільшення доходів, прибутку, зменшення витрат, підвищення рентабельності.

2.3. Оцінка основних бізнес-процесів та ключових проблем у моделях бізнес-процесів

Для ТОВ «Агроресурс» основними бізнес-процесами виступають:

- збут продукції і його стимулювання;
- закупівля і формування широкого товарного асортименту;
- прийняття ризику;
- розбивка великих партій товарів на більш дрібні;
- складування
- транспортування;
- фінансування;
- надання інформації про ринок;
- послуги по управлінню і консультаційні послуги.

Роботи, що виконуються ТОВ «Агроресурс», характеризуються стислим циклом та оперативністю. Терміни поставки товарів, залежно від

маршруту та наявності на складських приміщення, складають від одного дня до двох тижнів.

Загалом бізнес-процеси підприємства, характерні для ТОВ «Агроресурс», можна уявити в вигляді схеми на рис. 2.5.

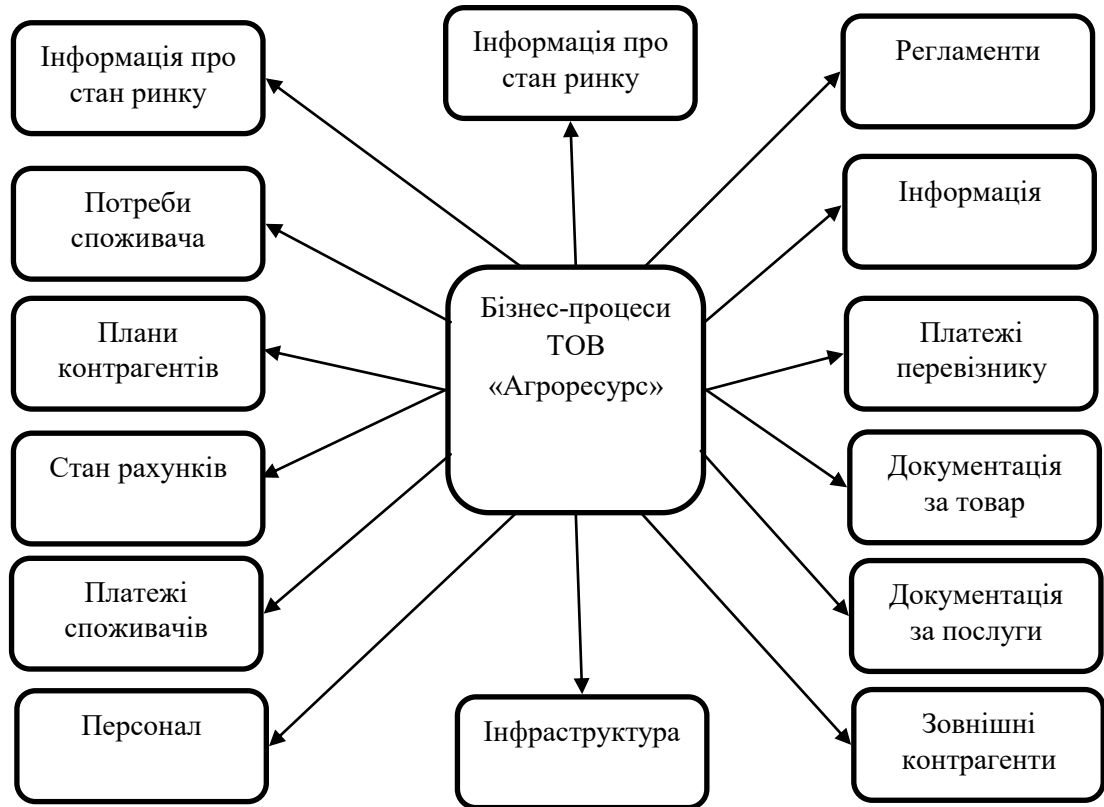


Рис. 2.5. Загальна модель бізнес-процесів ТОВ «Агроресурс»

Джерело: розраховано на основі Звіту про фінансові результати

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

За основу оперативного планування і управління береться виробнича програма, в межах якої створюються конкретні планові завдання для кожного виробничого сектора (робочого місця, ділянки) на встановлений термін. Також здійснюється керівництво виробничим процесом та контроль над його

протіканням. Оперативне планування та управління виробництвом у сфері дії класифікується по двом напрямам: на рівні підприємства і на рівні кожного цехи зокрема.

Планування на рівні підприємства дозволяє координувати функціонування виробничих підрозділів ТОВ «Агроресурс» по складанню готової продукції.

Контроль діяльності на даному етапі дозволяє ранжувати річну, квартальну і виробничу програму підприємства по часу і по окремим секціям так, щоб місячна програма кожного з підрозділів відповідала їх пропускній спроможності, відповідала термінам комплектації та здачі готової продукції безпосередньо на склад.

В межах даного етапу готуються планові завдання для підрозділів основного, допоміжного та обслуговуючого підрозділів ТОВ «Агроресурс» на певний термін в формі програм і графіків з зазначенням термінів запуску продукції.

Для цього розраховуються всі дані про завантаження та пропускну спроможність оснащення та календарно- планові нормативи.

Планування на рівні кожного окремого відділу включає в себе місячний план, який розподіляється по дням і робочим точкам, скоординовано з роботою окремих підрозділів основного і допоміжного виробництв, враховуючи повну завантаження і результати скорочення циклу підготовки до продажу кінцевого товару.

З метою вдосконалення управління підприємством при організації бізнес-процесів ТОВ «Агроресурс» впроваджено процесний підхід, сформована система взаємопов'язаних процесів, спрямована на підвищення задоволеності споживачів і постійне підвищення результативності і ефективності діяльності підприємства.

Система менеджменту якості ТОВ «Агроресурс» поширюється більш ніж на 100 процедур, що забезпечує функціонування процесів. При створенні системи менеджменту якості із самого початку закладалися вимоги стандарту

ISO 9001-2011, тому створена система є основним елементом системи менеджменту управління підприємством на базі процесного підходу і вимагає постійного розвитку і вдосконалення.

Одним із таких підходів є створення інтегрованої системи якості підприємства на основі вимог міжнародних стандартів: системи управління якістю, системи управління навколишнього середовища, системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці.

Система менеджменту якості в ТОВ «Агроресурс» здійснюється транспортним відділом. У функції якого входить:

1. Аудит транспортних операцій та претензійно-позовна робота;
2. Складання графіків випуску на лінію рухомого;
3. Переговори щодо величини тарифних ставок (у рамках заданих умов термінів, обсягів перевезень тощо). Транспортний відділ повинен за допомогою оптимізації маршруту доставки, вибору транспортних коштів і перевізника максимально скоротити витрати;
4. Дослідження і аналіз ринку (щодо надійності постачальників, транспортних тарифів і пропонованих додаткових послуг).
5. Відстеження та експедирування доставки - моніторинг перевезень, відстеження місця знаходження і стан вантажів.

Усі проекти описів існуючих у підрозділах організації бізнес-процесів, алгоритмів, інструкцій, звітів, пропоновані будь-який службою, проходять через відділ контролю ТОВ «Агроресурс».

Відділ контролю визначає, які служби і підрозділи торкається пропонована зміна. Служби, на які поширюється вплив змін, вносять при необхідності дані зміни в свої бізнес-процеси.

Підсумковий документ передається на затвердження всім хто бере участь в бізнес-процесі службам та підрозділам.

Основні напрямки діяльності відділу контролю:

- 1) Контроль діяльності підрозділів на всіх територіях.
- 2) Контроль складських операцій (періодичний)

3) Робота з кодифікатором.

Штатний склад відділу на 31 грудня 2021 р. складає 4 особи.

Керівник відділу контролю підкоряється безпосередньо директору Підприємства.

У своїй діяльності відділ контролю діє відповідно до Статуту підприємства, дотримуючись правил внутрішнього трудового розпорядку для працівників ТОВ «Агроресурс» та спираючись на інші локально-нормативні акти підприємства.

Основними завданнями відділу контролінгу ТОВ «Агроресурс» є:

1.Оперативний контролінг (тобто виконувати свої функції правильно та відповідно до визначених вимог). Полягає в оперативному контролі і регулюванні використання всіх видів ресурсів в процесі реалізації продукції, а також в порівнянні планових (нормативних) та фактичних показників та аналізі впливу відхилення від поточних планів.

2.Стратегічний контролінг (виконувати «правильну» роботу) - це нова концепція управління, що включає в себе розробку стратегічних планів і оцінку їх реальності; зіставлення планових і фактичних показників для виявлення відхилень; інформаційна і консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень; забезпечення раціональності бізнес-процесів.

Бізнес-процеси на підприємстві ТОВ «Агроресурс» поділяються на основні, що забезпечують функціонування підприємства та бізнес-процеси управління та розвитку.

До основних процесів відносяться забезпечення клієнта продукцією, яка складається з наступних нижче описаних підпроцесів.

Прийом заявок - процес відповідає за прийом і обробку всіх заявок, що надійшли на підприємство від клієнтів, незалежно від того, перший раз звертається клієнт чи ні.

Спочатку заявка реєструється в системі і потім проходить обробку, в результаті якої, визначаються всі необхідні для виконання умови і призначається відповідальний менеджер. Результатом процесу є оброблена

призначена виконавцю заявка. Якщо ж заявка відноситься до одного з таких типів, то вона переходить у процес «Узгодження обсягу послуг і вартості»: заявка на разове обслуговування; первинне звернення клієнта; заявка на обслуговування, що виходить за рамки раніше укладеного договору.

Узгодження обсягу послуг та вартості цей процес необхідний для того, щоб узгодити склад всіх робіт і підсумкову вартість. Визначення вартості і обсягу розглядається відповідальним менеджером індивідуально.

Виконання заявки клієнта – безпосереднє виконання робіт із заявки клієнта. Після виконання робіт, необхідно провести контроль якості та переконатися, що клієнт задоволений наданою йому послугою.

Заявка повинна закриватися лише тоді, коли здійснено контроль якості і зроблено облік витрачених коштів.

Наступний Основний процес - Виробництво. Процеси допродажної підготовки виконуються на підставі заздалегідь затвердженої з замовником Заявки. Пакет даних документів розробляється згідно з замовленням.

Постачання також є одним з основних процесів. Процес відповідає за забезпечення виробництва необхідним обладнанням, сировиною та матеріалами. Процес починається з вимог щодо забезпечення, включає в себе закупівлі та логістику, а так ж постачання на вимогу.

До допоміжних процесів відносяться:

Комунікації з клієнтом це всі контакти з клієнтами і все що з цим пов'язано. Метою процесу є забезпечення простих та ефективних комунікацій з клієнтами на всіх рівнях. Починаючи від рекомендацій партнерів і закінчуючи візитками людей, мають прямий контакт з клієнтами.

Підтримка ІТ-інфраструктури – метою даного процесу є забезпечення працездатності внутрішньої ІТ-інфраструктури компанії. Завданнями цього процесу є періодичний моніторинг внутрішньої системи для виявлення можливих несправностей та усунення виникли збоїв.

Управління персоналом - всі, що стосується набору, навчання, мотивації та поточної роботи з персоналом компанії.

Комунікації з постачальниками – цей процес дублює цілі та завдання процесу «Комунікації з клієнтом», але тільки в відношенні постачальників.

Процеси управління також є такими, що забезпечують. І хоча вони не потрібні для зовнішнього клієнта, вони необхідні для менеджменту компанії, оскільки саме вони дозволяють грамотно керувати компанією, забезпечуючи її конкурентоспроможність, розвиток та виживання.

До процесам управління відносяться:

1. Контроль ключових показників – процес визначає хто, з якою періодичністю та які показники контролює. А також цей процес відповідає за розробку і використання дій, пов'язаних з приведенням результату у норму.

2. Управління ресурсами – цей процес відповідає за розподіл та координацію всіх ресурсів підприємства у процесах. Також процес відповідає за забезпечення ресурсами внутрішніх процесів і потреб компанії.

3. Управління бізнес-процесами - основна мета даного процесу розробка, оптимізація та впровадження всіх бізнес процесів компанії. У структуру бізнес-процесів регулювання входять: планування, організація, облік, контроль і Регулювання. Основна завдання даного процесу постійне Поліпшення діяльності компанії.

4. Стратегічне планування та розвиток – це процес, результатом якого є стратегія компанії. Стратегію необхідно планувати, реалізовувати і вести контроль її виконання. Спільно з процесом

«Управління бізнес-процесами» даний процес відповідає за ефективність і успіх компанії.

5. Управління фінансами - це управління усіма фінансовими потоками компанії.

У результаті отримано опис існуючих на підприємстві бізнес-процесів, яке буде відправною точкою надалі аналізу компанії.

У стадії опису бізнес-процесів ТОВ «Агроресурс» as-is (як є) був виявлено цілу низку проблем, які ведуть до додаткових витрат і збитків компанії:

1. Перші виміри та підрахунки в матеріалах виробляються конструкторами. компанії. Ці виміри ніким не перевіряються ще раз, що в згодом наводить до абсурдним і витратним помилкам на виробництві.

2. Вся інформація та контроль за замовленнями, закупівлями, виробничими моментам зберігається в одній «голові» майстра. При цьому у самого майстра немає ніякого інструменту, який дозволяв би систематизувати всі замовлення та роботи з ним

3. При повторних покупках матеріалів через помилки в розрізі або вимірі конструкції, інформація за сумами ніде не відображається як «повторні закупівлі». Це часто призводить до додаткового з'ясування завищених сум по витрат на виробництво, тому що вся інформація по що виникає помилок знову ж залишається і зберігається в «голові» або «зошит» майстри.

Описана Модель роботи компанії і її співробітників as-is (як є) дозволила виявити ланцюжок основних проблем у бізнесі, які гальмують розвиток та негативно впливають на його прибутковість:

1. Штат компанії порівняно невеликий і кожен її співробітник виконує безліч обов'язків по обом напрямкам діяльності компанії, що часто веде до помилок в роботі.

Особлива проблема в виконавчої дисципліни існує в виробничій частини діяльності компанії- велика відповідальність лежить на одній людині і, в то ж час, майже ніякий відповідальності ні на його підлеглих. Що провокує таке становище справ? Це постійна плинність і витрати на навчання нових кадрів: майстри змінюються, не витримуючи напруженої роботи та величезного навантаження; відсутність належного контролю за виконанням замовлень: зриви термінів виконання, деякі замовлення і зовсім забуваються пустити в виробництво, що не може негативно не позначатися на лояльності клієнтів та іміджі компанії; зриви термінів безпосередньо ведуть до різних рекламацій (претензій) від клієнтів, судовим позовам і додаткових витрат компанії.

2. Документообіг у компанії працює «по-старому» - всі договори, рекламації, проекти-креслення ведуться та зберігаються лише у паперовому вигляді. Це є Основний проблемою компанії. Часто важливі документи просто губилися і не долинали до потрібного відділу, внаслідок чого, компанії доводилося переробляти і усувати виникли недоліки (проблеми) за свій рахунок.

3. Ні одна людина на підприємстві не може простежити стадію свого знаходження в процесі продажу/комплектації продукції та відповідно проконтролювати його.

Початковим етапом процесу збуту продукції є прийом замовлень.

Виробництво металоконструкцій у ТОВ «Агроресурс» здійснюється як за шаблонами усереднених стандартних розмірів (комплектуючи складську програму) так і за індивідуальними замовленнями клієнтів, у яких процес продажу починається з усного побажання клієнта придбати конструкцію з певними характеристиками та параметрами.

Наступним етапом є підготовка індивідуального проекту замовлення. Для оформлення замовлення з клієнтом починає працювати конструктор компанії, який проводить виміри та розрахунки матеріалів. готує повноцінний проект і погоджує його з замовником (Клієнтом). на цьому етапі з'являються і часто реалізуються ризики по помилковим вимірам, неврахованим витрат.

На наступному етапі відбувається висновок договору. Клієнт укладає договір з підприємством на поставку визначеного переліку продукції (через менеджера). Далі слід виконання замовлення, це етап у якому погоджений проект замовлення та договір (копія договору) відправляють на склад збирачам.

Дефектом в даному випадку, є те, що проект мине завідувача складу і передається відразу для збирача, для обліку така схема дій неприпустима. Складальник вважає скільки матеріалу необхідно для виготовлення замовлення, і тільки потім передає замовлення майстру. Завідувач складу

підтверджує розрахунок і замовляє всі необхідні матеріали для виготовлення. Саме завідувач складу відповідає за все замовлення, закупівлі та надходження матеріалів ведучи облік у своїй «зошитці». При внесення клієнтом будь-яких змін на замовлення, вся інформація зберігатиметься при цьому тільки в «голові» завідувача складу, який просто з огляду великих різнобічних навантажень може забути внести зміни до проекту. Після надходження матеріалів збирачі виробляють розпилювання матеріалів і збирання замовлення. У разі неправильно проведених робіт збирачем або зварювальником, завідувач складу повторно замовляє матеріали. В даному випадку немає обліку в тому, що це вторинні закупівлі і ніде не фіксується, за чиєю вині це сталося.

Менеджер з продажу, який займається замовленням, дізнається від майстра (по телефону) про готовність металоконструкції та повідомляє про це клієнта. Якщо замовлення не готове, то менеджер неодноразово буде дзвонити майстру, поки не дізнається про готовність замовлення, що веде до постійного відволікання майстра від роботи.

Наступним етапом є доставка замовлення клієнту. Водії компанії також перебувають у підпорядкуванні у майстра їх прямий обов'язок закупівля будівельних матеріалів і відвантаження готового замовлення клієнту.

У результаті за звітними документами водії звітують підписаним клієнтом Актом приймання-передачі товару.

На цьому етапі клієнт може висловити свої побажання по доопрацюванні металоконструкції або вказати недоліки, які необхідно ліквідувати (у певний законом термін). всі побажання оформляються заявою від клієнта і передаються майстру. У зв'язку з великий завантаженістю майстри, на практиці, такі заяви нерідко забули або губилися, що в надалі наводило до зриву термінів доопрацювання/усунення або невиконання змін на замовлення. Необхідно відзначити, що вже на етапі підготовки проекту замовлення наочно проглядаються помилки, що ведуть до збою оперативності виконання наступних процесів і їх якості.



Рис. 2.6. Модель «as-is» процесу забезпеченням клієнта продукцією

Джерело: складено автором

Після цього, проаналізувавши і зваживши ситуацію складі з'ясувалося, що одним з основних факторів, Котрий повинен надати суттєве вплив на конкурентоспроможність компанії, є мінімізація або повне відсутність черг на складі і швидкість обслуговування клієнта.

Аналіз проблем і виявлення їх причин розглядався в двох площинах:

- 1) Обчисленням середніх величини часу, витрачених на виконання кожної функції процесу, комплексно з часом очікування в клієнта своєю черги.
- 2) Побудуємо наочний графік динамічної завантаження складу по кожному з процесів.

В результаті були отримані такі відомості. Виявилося, що при відвантаження товару (рис. 2.7) а в середньому це займає приблизно 55 хвилин, тільки 25% часу процесу забирає очікування клієнта в черги та 28% витрачається на пошук потрібного товару під час навантаження.

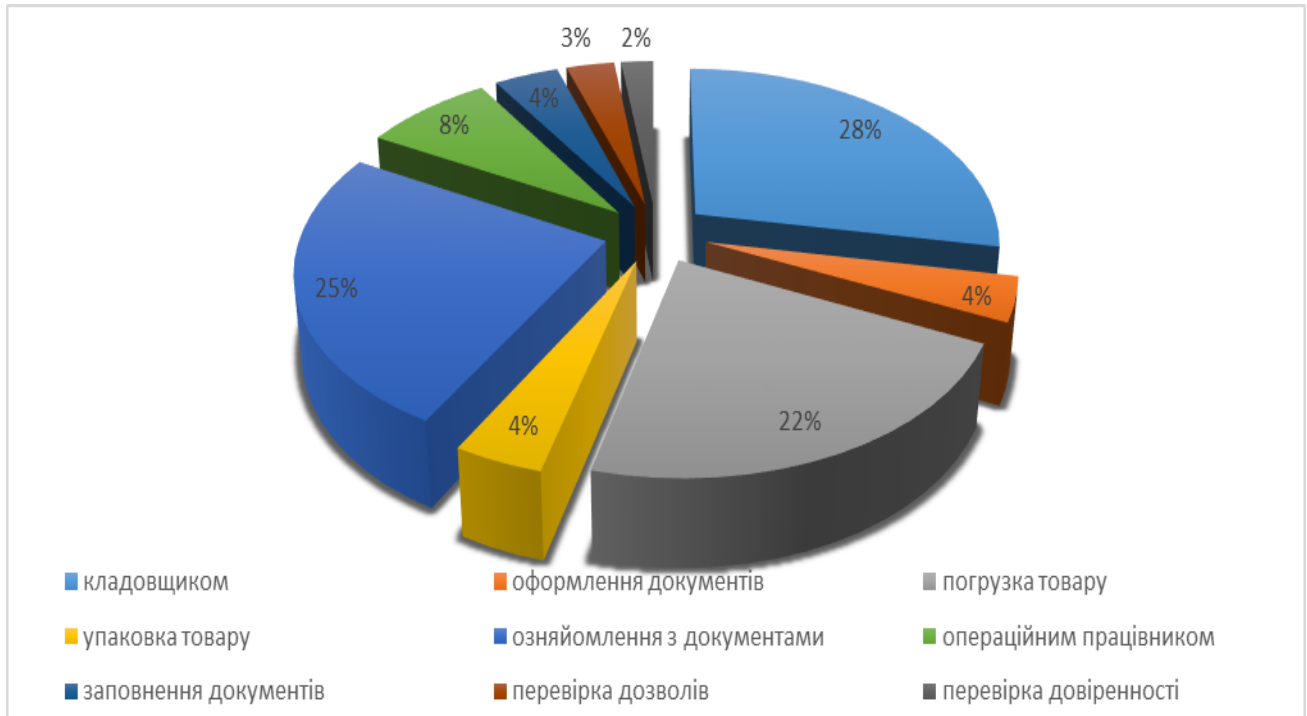


Рис. 2.7. Розрахунок часу процесу «відвантаження товару клієнту» зі складу підприємства

Джерело: складено автором

У той самий час, якщо подивитися на графік завантаження складу, то наочним чином стане очевидна нерівномірність навантаження.

І так, основні проблеми, виявлені в процесі аналізу роботи складу. Відсутність необхідного числа працівників складу та техніки в моменти «пікового» навантаження (з 13:30 до 16:30 часу). Це свою чергу пояснюється тим що:

- не розроблений порядок процесів по доставкам і перевезенням зі сторони компанії, в наслідок чого і утворюється "перевантаження";
- не здійснено поділ складу на зони розвантаження, приймання, основного зберігання, відвантаження, отже, функції навантаження не відрегульовані, складні і виконуються не організовано і повільно.

Склад не є відкритою інформаційною системою, тому у нього немає зв'язку з основними підрозділами підприємства.

У результаті страждає клієнт т.к. втрачає багато часу в очікуванні своєї черги, чим залишається незадоволений.

Тому одним з важливих факторів, визначив подальшу концепцію уваги, була відзначено проблема розподілу і вирівнювання навантаження складу.

На підставі висновків основних проблем в бізнес-процесах підприємства, необхідно розробити рішення існуючих проблем шляхом:

1. Провести реорганізацію складського господарства.
 2. Змінити процедури постачання і відвантаження.
 3. Виконати виділення зон розвантаження/відвантаження, приймання, основного зберігання, комплектації замовлення.
- .

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Основні напрямки підвищення результативності бізнес-процесів

Виходячи з досконалого аналізу проблем у бізнес-процесах і запропонованої ERP системи, необхідно змодельовати діаграму «як повинно бути», з обліком використання АСУ «Workflow» в якості ресурсів.

На рис. 3.1 представлена модель «to be» процесу забезпечення клієнтів продукцією.

Здійснивши аналіз перерахованих проблем на підприємстві, пропонується впровадити ERP АСУ «Workflow» та наступні модулі: автоматизація роботи відділу продажів, автоматизація документообігу, аналіз завантаження складу.

Термін впровадження не більше двох тижнів, базове навчання входить у вартість програми. Досвід показує наступні показники ефективності програми: на 30% скорочення середньомісячних залишків на складі; +11% збільшення кількості реалізованої продукції; +40% збільшення продуктивності під час роботи з документами.

Для ефективної роботи організації необхідна автоматизація відділу продажів за допомогою впровадження модуля «Продажі та маркетинг» ERP АСУ «Workflow». З її участю буде можливість одноразово вирішити деякі виявлені під час аналізу процесів проблеми.

Система дозволяє бачити інформацію по кожному майбутньому потенційному покупцю або замовнику в режимі реального часу. Це дозволить централізовано напрацьовувати базу можливих клієнтів,

організаторів тендерів, відстежувати роботу кожного менеджера з кожним клієнтом, скорочує терміни та покращує якість обробки вхідних заявок, що в результаті приводить до вдосконалення рівня комерційної діяльності підприємства, а керівництво компанії отримує оперативну інформацію про роботу без нарад та звітів.

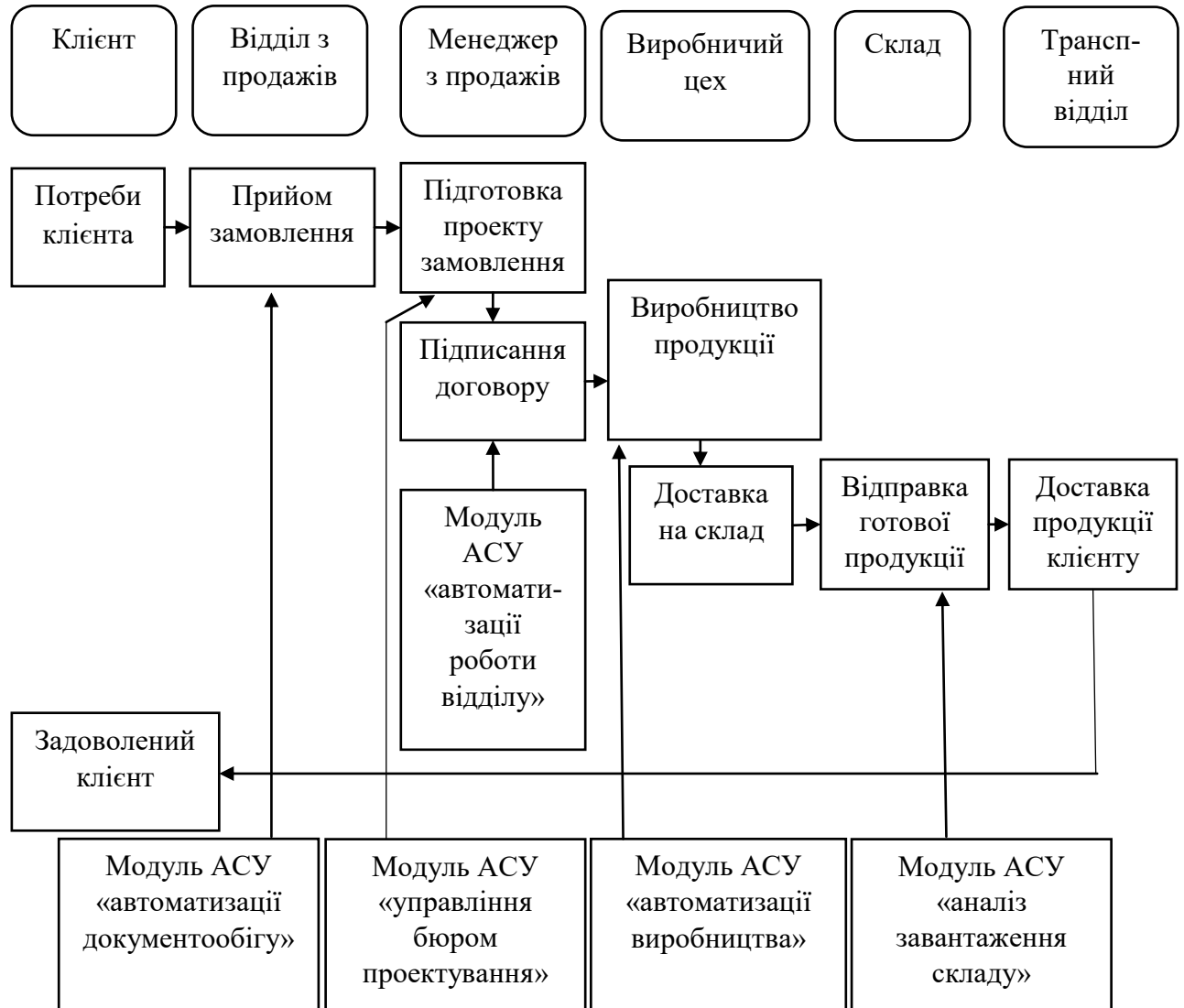


Рис. 3.1. Модель «to be» процесу забезпеченням клієнта продукцією

Джерело: сформовано автором

І не найменш важливий модуль для організації є автоматизація документообігу.

Впровадження електронного документообігу компанії дозволить створити централізоване сховище всієї інформації щодо проектів, договорів або ж внутрішньої діяльності компанії. Кожен співробітник має можливість

ознайомитись з документами або ж додати їх в загальну систему керування компанією. Особливо це важливо для віддалених офісів, будівельних об'єктів і співробітників з виїзним характером роботи.

«Документи по проєкту» – в картці проєкту можна, можливо знайти ввсі документи, договори, накази, що відносяться до цього проєкту. «Мої документи» – співробітник компанії може завантажувати будь-які документи в систему для щоденного користування або використання іншими співробітниками. Бібліотека шаблонів документів дозволяє витратити мінімум часу на виконання щоденних документів.

Для руху документів між відділами реалізований цифровий підпис документів і механізми прийняття або відхилення документу.

Система обміну повідомленнями не дозволить інформації організації залишитися поза увагою, в журналах системи ведеться облік часу відправлення, відкриття і прочитання повідомлення.

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

Схематично модель цієї ERP-системи можна описати наступним чином: у єдину інформаційну базу даних надходять усі первинні відомості про діяльність компанії, і на їх основі програма самостійно будує різні звіти, графіки, прогнози. Складає повноцінну аналітичну інформацію. Всі господарські операції реєструються в системі тільки один раз, і їх вплив на результативність роботи підприємства можна оцінити миттєво, запитавши відповідний звіт.

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

Найбільш вільний доступ до інформації у процесі контролю має керівник ТОВ «Агроресурс». Але і до нього інформація надходить, як правило, в узагальненому вигляді. Безперечно, за гострої необхідності, існує можливість отримання ним деталізованих даних.

Максимально вільний доступ до інформації під час контролю мають працівники управлінської бухгалтерії, яким необхідно знати найбільш різноманітну інформації, відповідно існує необхідність всемірного розвитку інформаційної моделі управлінського обліку.

Автоматизація є однією з важливих сходинок розвитку можливостей управлінського контролю.

Для цих головних цілей повинні використовуватися тільки найсучасніші програмні продукти, пристосовані до специфіки роботи торгових організацій. Тільки в цьому випадку у разі контролю діяльності ТОВ «Агроресурс», що спирається на інформацію, отриману в автоматизованому режимі, буде найбільш ефективним.

Структура апаратної частини розміщується на одному центральному комп'ютері (сервері), що є ядром системи. До нього підключено касові апарати, термінали та інші пристрої. Термінали утворюють робітничі місця користувачів в різних підрозділах ТОВ «Агроресурс».

Завдання комплексної системи в організації грамотного розподілу і регулювання інформаційних нащадків, для надання ефективного доступу до даних менеджерам всіх рівнів для швидкого прийняття правильних мотивованих управлінських рішень.

Рішення, покладені в основу апаратної архітектури комплексу володіють багатьма перевагами, перерахуємо деякі з них:

- суттєве зменшення вартості технічних коштів – при збереженні і навіть збільшенні функціональності та продуктивності, – порівняно з типовими рішеннями на базі локальних мереж та комп'ютерних касових апаратів;
- весь облік руху товарів, в тому числі продажів і секціях, відбувається в реальному відрізку часу, що дозволяє з робочих місць директора, товаровознавця або комірника в будь-який момент часу отримувати поточну детальну інформацію про завантаження торгового залу, та про хід продажу, залишках у секціях і на складі.

- стійкість та стабільність роботи при зростанні навантаження – як числа користувачів, так і числа виконуваних ними програм і дій;
- збільшення ступеня надійності і ремонтпридатності системи.

Опис функціональних можливостей і звітів із торгових операцій.

Рух товару автоматично розподіляється по серіям і прибутковій ціні товару, яка вказується тільки при його придбанні. Також підтримується система реалізації товару поштучно. Інформацію про загальний рух товарів за період показує звіт «Обіг товару».

Так само можна побачити розшифрування руху окремого товару в звіті «Картка товару».

Пошук товарів підтримує використання штрих-код сканера, а також ручний пошук, використовуючи багаторівневий фільтр, що дозволяє швидко знайти потрібний товар, у списку вказавши кілька символів. Функція пошуку доступна у всіх звіт-формах програми.

Ціна реалізації товару формується автоматично при його придбанні, а також може фіксуватися вручну для кожного окремого товару. При цьому контролюється націнка на базову ціну. Додаткова функція дозволяє роздрукувати цінники для товару, що надійшов. Перелік наявних товарів і ціна реалізації товару доступні в звіті «Залишки на складі».

Інформація про індивідуальне замовлення покупця вводиться окремою операцією, в якій вказується ім'я та телефон замовника, після чого автоматично формується перелік замовлень на поточний день. При надходженні замовленого товару його запис автоматично видаляється в списку замовлень, при цьому відправляється СМС-сповіщення замовнику (додаткова функція).

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

Введення даних здійснюється за допомогою п'яти операцій:

- 1) «прихід товарів»
- 2) «реалізація товарів»

- 3) «переміщення товарів»
- 4) «замовлення»
- 5) «прихід замовлених товарів»

Тут реалізований механізм, який розрахований на багато користувачів системи управління даними. Також можна підключити додатковий мережевий модуль, який забезпечує роботу як у локальній, так і у віддаленій мережах, що дає можливість віддалено керувати і вести облік кількох роздрібних точок. Ознайомитись із управлінням даного інформаційного профілю можна за допомогою спеціальної мультимедійної довідки.

У разі виникнення проблем чи питань, що стосуються налаштувань або управління даними профілю, в програмі передбачена система прямого (онлайн) з'єднання з технічної підтримкою, що дає можливість оператору техпідтримки віддалено скоригувати конфігурацію профілю, при цьому не заважаючи працювати співробітникам зіншими програмами.

Однак, ця система має низку недоліків:

- непрацездатність сервера може зробити непрацездатною всю обчислювальну мережу;
- підтримка роботи цієї системи вимагає окремого спеціаліста – системного адміністратора;
- висока вартість обладнання;
- кінцева кількість робочих станцій у мережі (або сегменті мережі) обмежено 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, з допомогою яких компанія збирає інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях його життєвого циклу (залучення, утримання, лояльність), витягує з неї знання і використовує ці знання в

інтересах свого бізнесу шляхом вибудовування взаємовигідних відносин із ними.

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

CRM-системи сприяють створенню єдиної системи/бази даних про потенційних та реальних клієнтів. У неї, починаючи з першого контакту з клієнтом необхідно заносити всю інформацію про компанії, контактних особах, способах зв'язку, регіон, сферу діяльності клієнта. Крім збору інформації про клієнтів та ринок, система також забезпечує і її захист. Зручність і легкість доступу, обумовлені повноваженнями співробітника, запобігають навмисному або ненавмисному спотворенню інформації, що зберігається в базі.

Система сама контролює виконання планів щодо контактів із клієнтами і що досить важливо нагадує менеджерам про необхідності проведення відповідних робіт.

Оброблена інформація передається співробітнику для того, щоб він зміг зробити на її основі висновки. З метою для його зручності вона надається в таблицях та графіках.

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 сервісу діють незалежно один від одного, причому їхнє бачення замовника часто не збігається, а їх дії неузгоджені.

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

Результатом застосування стратегії є підвищення конкурентоспроможності компанії, збільшення прибутку, тому що правильно побудовані відносини, засновані на індивідуальному підході до кожного клієнта, дозволяють залучати нових клієнтів, а також допомагають утримати старих.

3.2. Розрахунок економічної ефективності пропонованих заходів

Як ефективність системи забезпечується дією наступних основних ієрархічних факторів, серед них такі як:

- скорочення фінансових втрат;
- підвищення оперативності взаєморозрахунків;
- скорочення штрафних санкцій;
- підвищення якості управління грошовими засобами;
- підвищення достовірності інформації;
- підвищення оперативності управління.

Проведемо розрахунок економічної ефективності запропонованих в межах кваліфікаційної роботи заходів при переході від ручної технології до машинної (табл. 3.1).

Розрахуємо річні експлуатаційні витрати при ручній обробці інформації:

$$OC1 = (11000 \times 21) \times 1,2 \times 1,3/2 \times 12 = 196560 \text{ грн.}$$

Далі проведемо розрахунок витрат при машинному варіанті обробки економічної інформації. Вони складаються з річних витрат машинного часу на вирішення задачі (C1), річних витрат ручної праці (C2), річних витрат на налаштування обладнання і навчання персоналу (C3):

$$C1 = 12 \times 13 \times 10 = 1560 \text{ грн,}$$

$$C2 = (12500 \times 11) \times 1,2 \times 1,3 / 22 \times 12 = 117000 \text{ грн}$$

Таблиця 3.1

Вихідні дані для розрахунку показників економічної ефективності

Показники	Позначення	Одиниця вимірювання	Значення	
			До впровадження	Після впровадження
Місячна зарплата менеджера по оптовим продажам	Z	грн.	11000	12500
Витрати праці менеджера по оптовим продажам	T	осіб/день	21	11
Місячна зарплата проектувальника	Z ²	грн.	-	14000
Витрати праці проектувальника	T ²	осіб/день	-	9
Коефіцієнт накладних витрат	α		0,2	0,2
Коефіцієнт додаткової зарплати	β		0,3	0,3
Собівартість години роботи ПЕОМ	S _q	грн/год	-	13
Час роботи ПЕОМ для рішення завдання (Міс.)	T _z	маш/год	-	10
Час роботи ПЕОМ на навчання, адаптацію, налаштування обладнання	T	маш/год	-	6
Коефіцієнт налаштування обладнання	γ		-	0,1
Тривалість проектування	N	рік		0,208
Середня кількість людиноднів в місяці	Q	днів	22	22
Коефіцієнт інших витрат	h		0,1	0,1
Нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень	E _{nse}	-	-	0,3

Джерело: сформовано автором

Далі, одноразові витрати на навчання персоналу (К3.1), адаптацію (К3.2) та налаштування обладнання (К3.3) при розв'язанні задачі К3 визначаємо як суму цих витрат:

$$K3.1 = (14000 \times 9) \times 1,2 \times 1,3 / 22 \times 12 = 10\,714,5 \text{ грн}$$

$$K3.2 = 12 \times 13 \times 6 = 936 \text{ грн}$$

$$K3.3 = (10\,714,5 + 936) \times 0,1 = 10\,815,05 \text{ грн}$$

$$K3 = 10\,714,5 + 936 + 10\,815,05 = 11\,896,55 \text{ грн}$$

$$C3 = 11\,896,55 \times 0,1 = 1\,189,65 \text{ грн}$$

$$CP2 = 1560 + 117\,000 + 1\,189,65 = 130\,456,5 \text{ грн}$$

Річна економія складе:

$$S = 196\,560 - 130\,456,5 = 66\,103,5 \text{ грн}$$

Для розрахунку одноразових витрат за створення та впровадження системи (К) здійснюється розрахунок витрат на проєктування (К1), витрат на обладнання (К2), одноразові витрати на навчання персоналу, адаптацію та налаштування обладнання (К3) були розраховані вище:

$$K1 = (14000 \times 9) \times 1,2 \times 1,3 / 22 \times 0,208 = 1\,858,4 \text{ грн}$$

Витрати на нове обладнання не враховуємо, відсутні, бо розробки орієнтовані на використання діючої для підприємства техніки. Отже: $K2 = 0$

$$K3 = 11\,896,55 \text{ грн} \quad K = 1\,858,4 + 0 + 11\,896,55 = 12\,082,95 \text{ грн}$$

Виводимо результат розрахунку економічної ефективності:

$$E_r = 66\,103,5 / 12\,082,95 \approx 0,547$$

Нормативний коефіцієнт економічної ефективності дорівнює 0,3, при розрахунку за цим проєктом він становив 0,547, нерівність $0,547 \geq 0,3$ розв'язується, отже, рішення комплексу завдань «Планування і оперативний аналіз продажів готової продукції» з використанням ЕОМ ефективно.

Далі підіб'ємо підсумок розрахунку економічної ефективності даного проєкту – річна економія 66103,5 грн

Виведемо результати рішення комплексу завдань «Планування і оперативний аналіз продажів» та як їх впровадження вплине на управління підприємством за наступними напрямками:

1. Спрощення роботи за максимальних показників результативності.

Було до впровадження: на початку місяця менеджером із допомогою введення вручну всіх вихідних даних в Excel розраховувався план продажів, зокрема показників із планової кількості і обсягів продажів. Аналіз продажів не здійснювався взагалі.

Стало: збільшилась кількість вихідних показників за завданням

«Планування продажів», стали враховуватися залишки на складі, а також запланований випуск нового виду продукції. Стали розраховуватися показники з аналізу продажів, інформація для даних результатів розрахунків почала надходити без затримок. Наприклад, результати рішення завдань «Планування продажів» надходять комерційному директору і начальникам виробництв, а оперативний аналіз продажів – начальнику економічного відділу, генеральному директору, комерційному директору.

2. Скорочення і повна відмова від операцій виконуваних вручну.

Було до впровадження: при складанні плану продажів усі дані вводилися вручну.

Стало: план продажів розробляється на основі технологій по заданому алгоритму. Показники по аналізу продажів також розраховуються в рамках алгоритму нової технології.

3. Простота, легкість і доступність інформації.

Було до застосування: планування продажів велося за допомогою Excel, аналіз не проводився, адже наявність існуючих програм не дозволяла своєчасно вирішувати ці завдання.

Стало: за рахунок застосування нового пакету програм "1С Підприємство 8.0» стало по-новому вирішуватись завдання «Планування продажів», з'явилася можливість оперативного аналізу продажів ДП.

4. Забезпечення оперативності управління.

Було до впровадження: терміни отримання вихідної інформації з планування продажів не регламентовані і отримував її тільки комерційний директор.

Стало: видача і роздрукування інформації з планування щомісяця не пізніше 18 числа комерційному директору та начальникам виробництв; начальнику економічного відділу – щомісячно не пізніше 3 числа по запиту і аналітичні звіти по прибутку від продажів і рентабельності; комерційному директору щодня до 15 години – аналітичний звіт із динаміки обсягу продажів, до 16 години – звіт про незатребувану продукцію, в кінці планового періоду звіт із виконання плану продажів.

5. Забезпечення поінформованості.

До впровадження: готовий план продажів роздруковувався в єдиному екземплярі і надавалися для вивчення комерційному директору, водночас як документів з аналізу продажів не створювалось.

Після впровадження: готовий план продажів друкується в 3-х екземплярах, і надавався комерційному директору, а потім 2-м начальникам виробництв. Результати аналізу продажів стали оформляться у формі документів, друкуватися або передаватися користувачам по запиту на екран.

6. Підвищення продуктивності праці управлінського персоналу.

До впровадження: при складанні плану продажів менеджер збирав дані та вручну вводив їх в базу, що займало багато часу.

Після впровадження: менеджеру більше не потрібно вводити вхідні дані вручну, а наявність необхідної інформації в інформаційній базі даних також дозволяє швидко і якісно сформувати план продажів, аналізуючи здійснені продажі.

Висновок: своєчасно надходить інформація, яка необхідна для прийняття управлінських рішень, знижується трудомісткість обробки економічної інформації.

При вирішенні цього комплексу завдань «Планування та оперативний аналіз продажів» необхідно виділити наступні напрямки вдосконалення виробничо-господарської діяльності підприємства:

- зниження ризику збиткової діяльності підприємства за рахунок аналізу причин, що можуть негативно вплинути на продажі, а значить і виробничу діяльність підприємства;
- оптимізація плану випуску продукції з урахуванням заявок, які надходять на покупку продукції;
- стимулювання попиту на продукцію підприємства;
- покращення координації між основними виробничими підрозділами, що оптимізує матеріальні і виробничі потоки;
- оптимізація витрат на виробництво продукції;
- збільшення обсягів продажів, прибутку.

Змін в організаційній структурі при впровадженні на об'єкт нової технології не сталося. Змінилися функції співробітників, що є постачальниками і користувачами інформації з розглянутого комплексу задач.

Менеджеру з продажів запропоновано, крім його основних функцій, здійснювати аналіз продажу, а точніше відстежувати темпи зміни обсягів продажів, щодня проводити розрахунки з виявлення незатребуваної продукції, щомісяця формувати звіти щодо виявлення плану продажів з передачею отриманої інформації комерційному директору. Крім того, менеджер за результатами здійснення продажів за місяць формує звіт щодо беззбиткової продукції підприємства для надання генеральному директору, формує звіти щодо прибутку від продажу та рентабельності для начальника економічного відділу.

У результаті начальник економічного відділу, комерційний і генеральний директори мають більше вільного часу для вирішення завдань згідно з отриманими результатами планування і аналізу продажів. Начальник економічного відділу більше не зобов'язаний стежити за економічним

аналізом результатів продажу. Він займається вже прийняттям рішень щодо підвищення прибутку та рентабельності підприємства, а також прагне знизити витрати на виробництво і продаж готовою продукції.

У результаті впровадження комплексу завдань «Планування і оперативний аналіз продажу» на базі обчислювальної техніки, відбувається вдосконалення механізму управління підприємством за наступними напрямками:

1. Зміна в характері змісту праці;
2. Створення сприятливих умов праці за допомогою надання необхідної поточної інформації співробітникам підрозділів;
4. Підвищення освітнього рівня співробітників (навчання фахівців роботі з програмою «1С: Підприємство 8.0» на рівні професійного користувача);
5. Удосконалення системи оплати праці, матеріальні заохочення за результатами перевиконання плану продажів;
6. Підвищення результативності роботи персоналу збуту.

Проведемо розрахунок економічної ефективності кваліфікаційної роботи з використанням методів дисконтування (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Розрахунок витрат на оплату праці

Показник	Одиниця вимірювання	Значення
Чисельність розробників	чол.	1
Вартість тарифної ставки	грн	380
Фонд оплати праці	грн	4560
Трудовісткість	Чол/год	120
Відрахування во позабюджетні фонди	грн	13680
Показник	Одиниця вимірювання	Значення
Чисельність розробників	чол.	1

Джерело: сформовано автором

Складемо кошторис витрат на розробку, використання і обслуговування програмного проєкту (рис. 3.2)

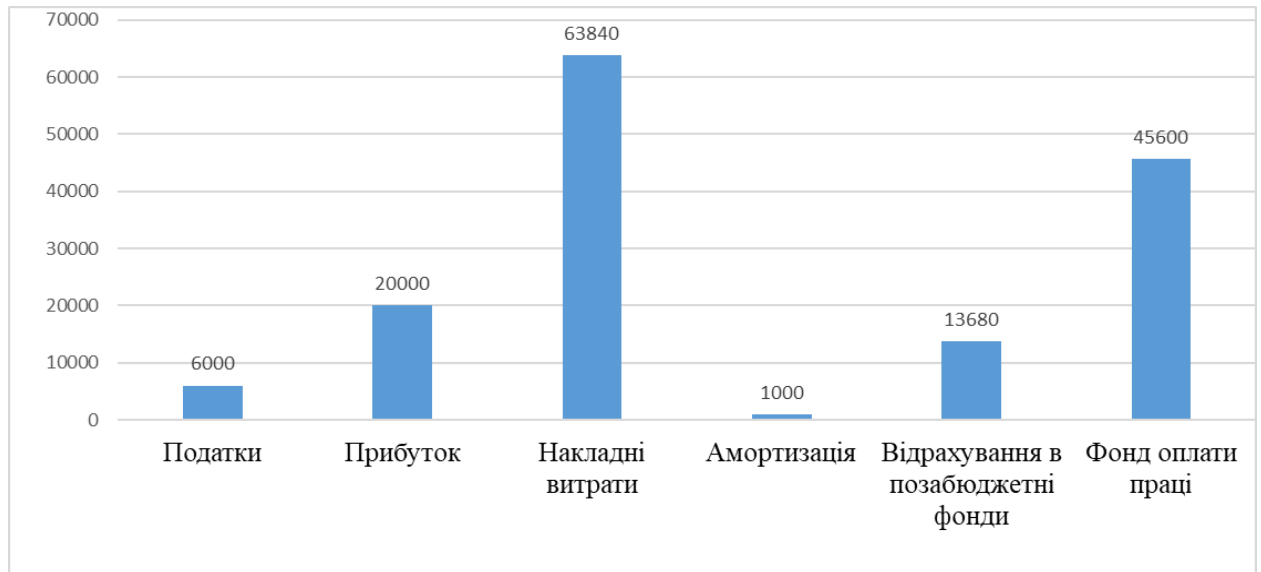


Рис. 3.2. Кошторис витрат по запропонованому проєкту

Джерело: сформовано автором

Таким чином, на розробку, використання і обслуговування проєкту потрібні інвестиції в сумі 150 120 гривень.

Інвестором проєкту виступає АТ КБ «ПриватБанк», який видає мікрозайми для малого та середнього підприємництва. Інвестиції надаються на 3 роки, річна відсоткова ставка по кредиту (згідно з програмою впровадження інноваційних технологій) складає 10%.

Економічний ефект від застосування проєкту відбудеться завдяки скороченню величини штрафних санкцій зі сторони постачальників, що надають комунальні послуги організації, зведення до мінімуму судових позовів (на тлі грамотної оперативної роботи всіх підрозділів компанії), а також зведення до мінімуму санкцій від неякісного надання послуг споживачам.

За даними АТ КБ «ПриватБанк», штрафні санкції та додаткові витрати за останні п'ять років у середньому становили 98000 тис. гривень.

Перейдемо до розрахунку чистої наведеної вартості (NPV):

$$NPV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC$$

$$NPV = 98000 / (1+0,1) + 98000 / (1+0,1)^2 + 9800 / (1+0,1)^3 - 150120 = 93643 \text{ грн}$$

Наочно бачимо, що $NPV=93646$ гривень, що відповідно більше нуля. Звідси розуміємо, що проєкт рентабельний.

Виведемо накопичену величину дисконтованих доходів (PV):

$$PV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k}$$

$$PV = 98000 / (1+0,1) + 98000 / (1+0,1)^2 + 9800 / (1+0,1)^3 = 243766 \text{ грн}$$

Розрахунки показують, що $PV=243766$ гривень. Розрахуємо індекс рентабельності інвестицій (PI):

$$PI = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} / IC$$

$$PI = 98000 / (1+0,1) + 98000 / (1+0,1)^2 + 9800 / (1+0,1)^3 / 150120 = 1,62$$

Розрахунки показують, що індекс рентабельності більше одиниці, тому така інвестиція доцільна. Показник рентабельності інвестицій дозволяє ранжувати різні інвестиції з точки зору їх привабливості.

Індекс рентабельності характеризує дохід на одиницю витрат. У цьому випадку на одну гривню витрат доводиться 1,62 гривні доходу, отже, проєкт вигідний та перспективний.

Розрахуємо внутрішню норму рентабельності проєкту (IRR), тобто ставку дисконту, при якому $NPV=0$

$$IRR = r, NPV=f(r) = 0$$

Якщо: $IRR > CC$, то проєкт необхідно затвердити, оскільки $CC=10\%$ $CC = 10\%$ значить $IRR = 36\% > CC = 10\%$

Висловимо дані у вигляді графіка (рис 3.3) :

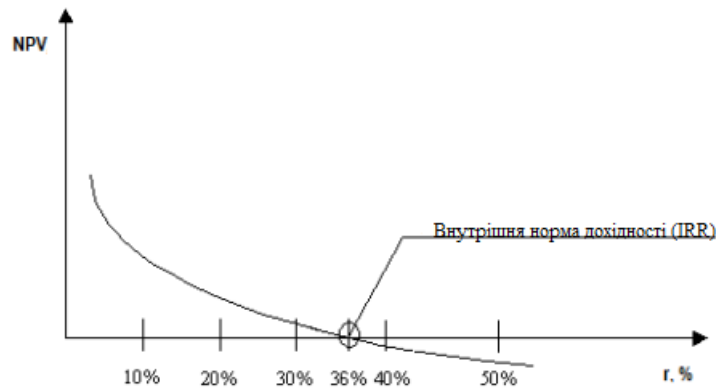


Рис. 3.3. Графік внутрішньої норми рентабельності проєкту

Джерело: сформовано автором

Період окупності – термін, який знадобиться для відшкодування суми початкових вкладень. При розрахунку періоду окупності інвестицій доцільно враховувати тимчасовий аспект, тобто дисконтувати грошові потоки. Гідність показника – в простоті розрахунку і отриманні інформації щодо термінів окупності проєкту. Недоліком є те, що він не враховує грошові потоки, які будуть після окупності інвестицій.

Термін окупності (PP) розраховується розподілом одноразових витрат на величину річного доходу, обумовленого ними, тобто:

$$PP = IC/P = 150120/98000 = 1,53 \text{ року}$$

Чим менший термін окупності, тим менш «небезпечним» та сумнівним є проєкт. Отже, запропонований проєкт через 1,5 року окупиться і почне приносити прибуток.

Таким чином, були змодельовані діаграми основних бізнес-процесів, в яких простежувалися помилки та проблеми в етапах, що ведуть до наступного збою всієї системи процесу.

За допомогою запропонованих моделей автоматичної системи управління «Workflow» на підприємстві значно підвищиться економічна ефективність, контроль та планування всього бізнес-процесу.

ВИСНОВКИ

Метод моделювання та менеджменту бізнес-процесів сьогодні є одним із найважливіших інструментів підвищення ефективності бізнесу. Позиціонування підприємством індивідуальних функціональних показників ефективності призвело за минуле десятиліття до локальної оптимізації та функціональних покращень областей.

Успішне впровадження процесного підходу непросте. Тут важливо використовувати професійні інструменти для опису та аналізу бізнес-процесів, щоб зробити їх більш прозорими та керованими.

Перший розділ містить концептуальну, методологічну та методичну оцінку досліджуваної проблеми. У розділі розкриваються основні теоретичні положення заявленої теми, проводиться аналіз різних підходів, формулюється власний погляд на проблему.

Другий розділ є аналітичною частиною роботи, в ній наведено опис об'єктів дослідження, його діагностика, сформульовано висновки щодо результату аналізу діяльності. Зокрема, у другому розділі розглядається коротка організаційно-функціональна характеристика ТОВ «Агроресурс»; проводиться попереднє дослідження структури бізнес-процесів на підприємстві та виділення основних бізнес-процесів ТОВ «Агроресурс».

Підприємство займає близько 1,5 % на ринку, займаючи в секторі 211-298 місце. Зокрема у 2017 році 211-е місце та 298-е у 2020 році відповідно.

Абсолютний приріст виручки коливався з 305,1 млн. грн у 2017 році до 224,3 млн. грн у 2020 році.

При цьому варто відзначити, що для 2018-2019 років для підприємства характерним був збиток у розмірі 418 млн грн у 2018 році та 119,6 млн грн у 2019 році відповідно.

Відносний приріст виручки у 2017 році становив 18,8%, у 2018 році – (- 21,7%), у 2019 році – (-7,9%) та у 2020 році 16,1 % відповідно.

Щодо коефіцієнтів фінансової стійкості, то в ході аналізу нами було

отримано наступні значення:

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2017 році становив 101,5%, у 2018 році – 100,2%, у 2019 році – 101,4% та у 2020 році 110,3% відповідно

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2017 році становив 31,7%, у 2018 році – 31,0%, у 2019 році – 20,4% та у 2020 році 38,4% відповідно.

Коефіцієнт автономії у 2017 році становив 11,7%, у 2018 році – 12%, у 2019 році – 14,2% та у 2020 році 13% відповідно.

Прибутковість активів становила у 2017 році становив 6,5%, у 2018 році – 4,4%, у 2019 році – 3,2% та у 2020 році 2,0% відповідно.

Щодо існуючих бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві, нами було виокремлено наступні:

1. Контроль ключових показників.
2. Управління ресурсами.
3. Управління бізнес-процесами.
4. Стратегічне планування та розвиток.
5. Управління фінансами.

Аналізуючи бізнес-процеси ТОВ «Агроресурс» нами було застосовано модель «as-is», дозволила виявити ланцюжок основних проблем, притаманних підприємству, які гальмують розвиток та негативно впливають на його прибутковість, а саме:

Штат працівників порівняно невеликий і кожен її співробітник виконує безліч обов'язків, що найчастіше веде до помилок у роботі. Як наслідок, має місце постійна плінність кадрів та необхідність витрат на навчання нових кадрів.

Документообіг на підприємстві працює «по-старому» - більшість договорів, рекламаций ведуться та зберігаються лише у паперовому вигляді або не синхронізовані та знаходяться на мобільних телефонах менеджерів, що унеможлиблює проведення моніторингу.

І, як наслідок, менеджер не може оперативно перевірити статус замовлення у випадку запиту клієнта.

Аналіз проблем автоматизації показав, що на підприємстві не існує єдиної корпоративної інформаційної системи, не існує і єдиного банку даних, що породжує неузгодженість та не оперативність у роботі підрозділів.

Тому нами було запропоновано впровадити автоматизовану систему управління «Workflow», яка дозволяє приймати оперативні рішення щодо управління підприємством.

При цьому впровадження комплексної інформаційної системи на ТОВ «Агроресурс» відображатиме інформаційну прозорість для керівництва підприємства в режимі реального часу. Перебуваючи кожен на своєму робочому місці, керівники відділів отримують необхідну інформацію щодо постачання, фінансів тощо.

Отже, впровадження системи сприятиме побудові раціональної системи управління підприємством, за допомогою якої на підприємстві значно підвищиться економічна ефективність, контроль та планування всього бізнес-процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Визначення методів менеджменту в контексті сучасних управлінських парадигм. *Економічний простір*. 2013. №74. С. 174-182.
2. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2015. Том 19. №2. С. 13-19.
3. Битов В.П. Менеджмент як засіб підвищення ефективності виробництва в сучасних умовах. *Економічний форум*. 2019. №1. С. 71-76.
4. Болотова О.О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. №2. С. 25–30.
5. Герасименко В.М. Місце контролінгу в системі підвищення ефективності менеджменту організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №61. С. 174-179.
6. Економіка підприємства в умовах ринкових перетворень: Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2010. 390 с.
7. Жулай Г.С. Механізм управління ефективністю діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2015. №20. С. 94-97.
8. Заїка С.О., Грідін О.В. Особливості діагностики ефективності менеджменту. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 171. С. 195-204.
9. Кігель В.Р. Моделі і методи прийняття рішень в ринковій економіці. KEIM, 2003. 125 с. 20. Класифікація бізнес-процесів на підприємстві. URL: <https://helpiks.org/1-35089.html>. (дата звернення: 14.12.2022)
10. Колесник В.М., Воєнна К.І. Теоретичні підходи до функцій менеджменту, його ефективності в системі управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний простір*. 2013. №71. С. 192-203.

11. Красноручький О.О. Підвищення ефективності системи управління сільськогосподарським підприємством. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки*. 2014. №4. С. 24-30.
12. Кунаєв А.Ю. Методика оцінювання ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2016. №1. С. 76-80.
13. Кунаєв А.Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(1). С. 117-125.
14. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
15. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 105-109.
16. Лесько О.Й., Причепа І.В., Кот Н.О. Напрямки підвищення ефективності менеджменту підприємства за сучасних умов. *Економічний простір*. 2015. №97. С. 213-221.
17. Мартинюк І.В. Екологічна ефективність податкової політики в сфері використання та охорони природно-ресурсного потенціалу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 4. С. 273-278.
18. Нечаєва І.А., Савчук І.О. Оцінка ефективності менеджменту організації на прикладі машинобудівного підприємства. *Молодий вчений*. 2016. №11. С. 635-639.
19. Паламаренко Я.В. Заходи щодо підвищення економічної ефективності діяльності підприємств спиртової галузі України в контексті сьогодення. *Ефективна економіка*. 2016. №10. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5196> (дата звернення: 12.12.2022).

20. Причепя І.В., Маріянко А.А. Проблеми оцінювання ефективності менеджменту на підприємстві. *Економічний простір*. 2014. №86. С. 196-205.

21. Редьква О.З. Актуальні принципи формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. №727. С. 136-142.

22. Стремядін В.М. Оцінка ефективності менеджменту в процесі досягнення кінцевих результатів підприємства в процесі інтеграції. *Інноваційна економіка*. 2016. №5-6. С. 97-100.

23. Тендюк А.О., Васильківський С.М. Методичні підходи до оцінки результативності, якості та ефективності системи менеджменту підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет*. 2013. Випуск 10 (38). С. 225-232.

24. Тендюк А.О., Стрижеус Л.В. Оцінка ефективності реалізації функцій менеджменту на підприємстві. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2017. Вип. 14. С. 290-300.

25. Токарчук Д.М. Напрями вдосконалення менеджменту ефективності виробництва ріпаку на підприємстві. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 2(2). С. 86-90.

26. Управління бізнес процесами (Business Process Management). URL: <https://biznesua.com.ua/upravlinnya-biznes-protsesami-business-process-management/>. (дата звернення: 10.12.2022).

27. Філіпенко А.С. Глобальні форми економічного розвитку: історія і сучасність. Київ, 2007. 670 с.

28. Харчук О., Мокрицька Г. Підвищення ефективності роботи підприємства як важливе завдання менеджменту. *Збірник наукових праць*

Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. 2016. Вип. 37. С. 262-271.

29. Хамер М. Чампі Д. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі. Пер. з англ. Київ, 1997 р. 218 с

30. Шуляк С.О., Баштова Н.А. Оцінка ефективності менеджменту організації: сучасні підходи та методики. *Гілея: науковий вісник. 2019. Вип. 140(2). С. 112-116.*

31. BPM - управління бізнес-процесами. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm>. (дата звернення: 13.03.2020).

32. Cambridge, MA (USA): Massachusetts Institute of Technology. Business Horizons, 1982. 373 p.

33. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Business Horizons, 1993. 285 p.

34. Hodgetts R., Luthans F. International Management. -N-Y. 2001, p.43.

35. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993. 170 с.

36. ISO 8402:1994. Управління якістю і забезпечення якості
URL: http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail.htm?csnumber=2011

37. Peppard J. The Essence of Business Process Re-engineering. Peppard, Joe, and Philip Rowland. Business Horizons, 1995. 226 с.

38. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review, 1985, May. 145 с.