МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Менеджмент бізнес-процесів на промисловому підприємстві ТОВ «Курс»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Козій Р. М.
Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук державного управління
Маркова С.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Козій Руслан Михайлович

1. Тема роботи «Менеджмент бізнес-процесів на промисловому підприємстві ТОВ «Курс»
керівник роботи: Маркова С.В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 887-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ
2. ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ НІЗАЦІЇ
3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КУРС»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С. В.		
2	Маркова С. В.		
3	Маркова С. В.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____ Р. М. Козій
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РАБОТУ МАГІСТРА…….2
РЕФЕРАТ…….4
ABSTRACT …….5
ВСТУП …….6
РОЗДІЛ 1ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ……..
1.1 Сутність та зміст ефективного управління бізнес-процесами в організації…
1.2 Принципи та сучасні підходи до управління бізнес-процесами в організації на основі реінжинірингу та інжинірингу ……14
1.3 Недоліки та переваги сучасного менеджменту бізнес-процесів …….……19
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ……...21
2.1 Економічна характеристика промислового підприємства ТОВ «Курс»…….21
2.2 Аналіз основних бізнес-процесів і ключових проблем в моделях бізнес-процесів……..
26
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КУРС» 42
3.1 Основні напрями підвищення результативності бізнес-процесів ……...42
3.2 Впровадження менеджменту бізнес-процесів на ТОВ «Курс» ……48
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…….……57
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……57

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг дослідження включає в себе аналіз теоретичних аспектів, діагностику і аналіз практичних аспектів функціонування бізнес-процесів та розробку практичних рекомендацій для покращення їх управління. Ця робота спрямована на забезпечення більшої ефективності та конкурентоспроможності організації на ринку. Робота присвячена удосконаленню управління бізнес-процесами на підприємстві, має на меті розгляд теоретичних та практичних аспектів організації бізнес-процесів та розробку рекомендацій та механізму оптимізації основних бізнес-процесів як способу вдосконалення системи управління на підприємстві.

Об’єкт дослідження: ТОВ «Курс».

Перший розділ розглядає теоретичні та методичні аспекти організації бізнес-процесів. Зокрема, розглядається сутність та зміст ефективного управління бізнес-процесами в організації, принципи до управління бізнес-процесами в організації на основі реінжинірингу та інжинірингу. висвітлюються можливі шляхи оптимізації існуючих бізнес-процесів на основі результатів аналізу, враховуючи сучасні методи управління бізнес-процесами.

У другому розділі подано опис об’єкта дослідження, його діагностику та сформульовані висновки на основі результатів аналізу діяльності. Зокрема, проводиться аналіз діючої системи управління ТОВ «Курс», а також проводиться аналіз основних бізнес-процесів та ключових проблем у моделях бізнес-процесів.

У третьому розділі пропонуються основні напрямки підвищення результативності бізнес-процесів та розроблені моделі «to be» на основі готового рішення ERP АСУ «Менеджмент». Дослідження спрямоване на розробку пропозицій та рекомендацій щодо покращення управління бізнес-процесами в організації. У цьому розділі також розглядаються можливі перспективи подальшого розвитку системи управління бізнес-процесами в ТОВ «Курс» та можливі напрями подальших досліджень у цій галузі.

Кваліфікаційна робота магістра, обсягом 60 сторінки, включає в себе наступну структуру: вступ; три розділи; висновки та рекомендації.

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, АВТОМАТИЗАЦІЯ, ІННОВАЦІЇ, ІНВЕСТИЦІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Qualification Work of a Master's Degree: 60 pages, including 14 figures, 18 tables, and 41 sources.

The scope of this research encompasses the analysis of theoretical aspects, the diagnosis and analysis of practical aspects related to the functioning of business processes, and the development of practical recommendations for enhancing their management. This work is aimed at ensuring greater efficiency and competitiveness for the organization in the market. It is dedicated to improving the management of business processes within the enterprise, with a focus on exploring both theoretical and practical aspects of business process organization and the development of recommendations and mechanisms for optimizing fundamental business processes as a means of enhancing management within the organization.

Research Object: LLC "Kurs."

The first section examines the theoretical and methodological aspects of business process organization. This includes an exploration of the essence and content of effective business process management within an organization, principles for managing business processes based on reengineering and engineering, and the consideration of potential ways to optimize existing business processes through analysis, taking into account modern methods of business process management.

The second section provides an overview of the research object, its diagnostics, and formulates conclusions based on an analysis of its activities. Specifically, an analysis of the current management system of LLC "Kurs" is conducted, along with an examination of the principal business processes and key issues in business process models.

The third section offers the main directions for improving the efficiency of business processes and presents "to be" models based on the ready-made ERP (Enterprise Resource Planning) solution "Management." The research is aimed at developing proposals and recommendations for improving the management of business processes within the organization. This section also discusses potential prospects for the further development of the business process management system in LLC "Kurs" and possible directions for future research in this field.

This Master's Qualification Work consists of an introduction, three main sections, and conclusions with recommendations.

BUSINESS PROCESSES, AUTOMATION, INNOVATION, INVESTMENTS, EFFICIENCY

ВСТУП

Існує безліч причин, які зробили постійне удосконалення життєво необхідним на сучасних ринках:

По-перше, ефективність багатьох процесів має тенденцію до зниження з часом, якщо їх не підтримувати постійно. І з цим складно не погодитися, адже для того, щоб організація була успішною та прибутковою, необхідно, як мінімум, підтримувати поточні стандарти і проводити певний обсяг робіт з обслуговування виробництва. Якщо метою є постійне удосконалення та оновлення, то це вимагатиме додаткових зусиль.

По-друге, якщо якась організація не займається удосконаленням якості наданих послуг, то можна бути впевненим, що цим активно займаються її конкуренти. Навіть якщо уявити, що удосконалення не цікавить ні дане підприємство, ні його прямі конкуренти, завжди знайдуться більш ініціативні треті сторони, які заохочують зайняти цей сегмент ринку.

По-третє, сучасні споживачі з кожним днем стають все вимогливішими. І прагнення відповідати цим вимогам просто необхідне. Рівень постачання і їх якість щодня зростають, що неодмінно призводить до стрімкого зростання очікувань споживачів. Не завжди можливо перевершити ці очікування, але до цього потрібно прагнути. У цьому контексті конкурентоздатність підприємства вища, чим якісніше воно вміє враховувати поточну ринкову кон’юнктуру, а також аналізувати та передбачати майбутні умови функціонування, реагуючи на зміни навколишнього середовища та забезпечуючи відповідність внутрішньої організації вимогам ринку. При цьому зміни розглядаються як не єдине явище: потреба в них виникає постійно і не залежить від використовуваних на підприємстві методів управління, але обумовлена прискоренням ритму сучасного життя та змінністю навколишнього середовища.

Отже, підприємство, яке прагне вижити або покращити своє положення на ринку, повинно постійно удосконалювати технології виробництва та способи організації бізнес-процесів.

Об’єкт дослідження: ТОВ «Курс».

Предметом дослідження бакалаврської роботи є удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві.

Мета дослідження полягає в розгляді теоретичних та методичних аспектів організації бізнес-процесів та розробці рекомендацій і механізму оптимізації основних бізнес-процесів як шляху удосконалення системи управління на досліджуваному підприємстві.

Завдання роботи включають в себе:

1. Аналіз сутності та змісту ефективного управління бізнес-процесами в організації.
2. Узагальнення принципів і сучасних підходів до управління бізнес-процесами в організації на основі реінжинірингу та інжинірингу.
3. Вивчення загальної інформації про діяльність підприємства ТОВ «Курс».
4. Опис характеристики основних бізнес-процесів та системи їх управління.
5. Визначення основних напрямків підвищення результативності бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві.
6. Оцінка економічної ефективності запропонованих напрямків удосконалення системи управління бізнес-процесами в ТОВ «Курс».
7. Теоретична база цього дослідження базується на працях вітчизняних економістів і фахівців у вивченій області. Проблема розробки бізнес-процесів, розробки теоретичних основ і методик опису бізнес-процесів, а також практичних рекомендацій для розробки бізнес-процесів у діяльності компаній вивчається багатьма дослідниками, такими як В.В. Репін, В.Г. Єлиферов, В.В. Кондратьєв, М.Н. Кузнецов та інші.

Ця робота, обсягом 60 сторінки тексту, включає таку структуру: зміст; вступ; три розділи; висновки та рекомендації, перелік посилань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та зміст ефективного управління бізнес-процесами в організації

Бізнес-процес – це комплекс заходів, сукупність різних видів діяльності, спрямованих на створення максимально цінного для споживача продукту або послуги, а також оптимізацію роботи компанії в цілому. Для зрозумілого уявлення про бізнес-процеси, їх зазвичай представляють у вигляді блок-схем бізнес-процесів. За кожним із бізнес-процесів повинен бути закріплений власник або, іншими словами, відповідальний за нього.

Само словосполучення «бізнес-процес» набуло активного вживання у мові починаючи з початку 90-х років минулого століття за засновниками реінжинірингу бізнес-процесів, такими як Хаммер, Чампі, Девенпорт та інші. Раніше для його визначення використовувалося поняття «процес» (в основному в системах управління якістю). Існує багато визначень термінів «процес» і «бізнес-процес». Експерти в галузі управління процесами та бізнес-процесами рідко розглядають термін «процес» буквально, частіше творчо перефразовують його відповідно до власного бачення, вносячи в визначення значну суб’єктивну складову.

У сучасних підручниках терміни «процес» і «бізнес-процес» мають одне й те саме значення, але при цьому існують принаймні два варіанти їх спільного використання:

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

Існують три види бізнес-процесів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Види бізнес-процесів

Види бізнес-процесів	
Управляючі бізнес-процеси	це ті процеси, які охоплюють весь комплекс функцій управління, починаючи з кожного конкретного бізнес-процесу і закінчуючи системою управління в цілому. Сюди входить стратегічне планування підприємства, управління оточуючим середовищем та операційне управління процесами.
Операційні бізнес-процеси	це процеси, які становлять основний бізнес компанії і формують основний потік доходів. До них входять процеси продажу, відвантаження, планування, розрахунків та підведення підсумків тощо.
Підтримуючі бізнес-процеси	це процеси, які підтримують операційні процеси. Це включає в себе бухгалтерію та складання балансу, управління персоналом і інформацією, контроль та забезпечення якості тощо.

Бізнес-процес починається з запиту споживача і закінчується його задоволенням. Він розділяється 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, при цьому значущість будь-яких незазначених або навіть зайвих дій суттєво виключалася. Правильно сформовані бізнес-процеси повинні збільшувати цінність та рентабельність на виході.

Традиційний підхід до управління підприємством полягає в розгляді його як сукупності різних підрозділів. Водночас правильним є розгляд підприємства як сукупності бізнес-процесів. Це пояснюється тим, що (рис. 1.1):

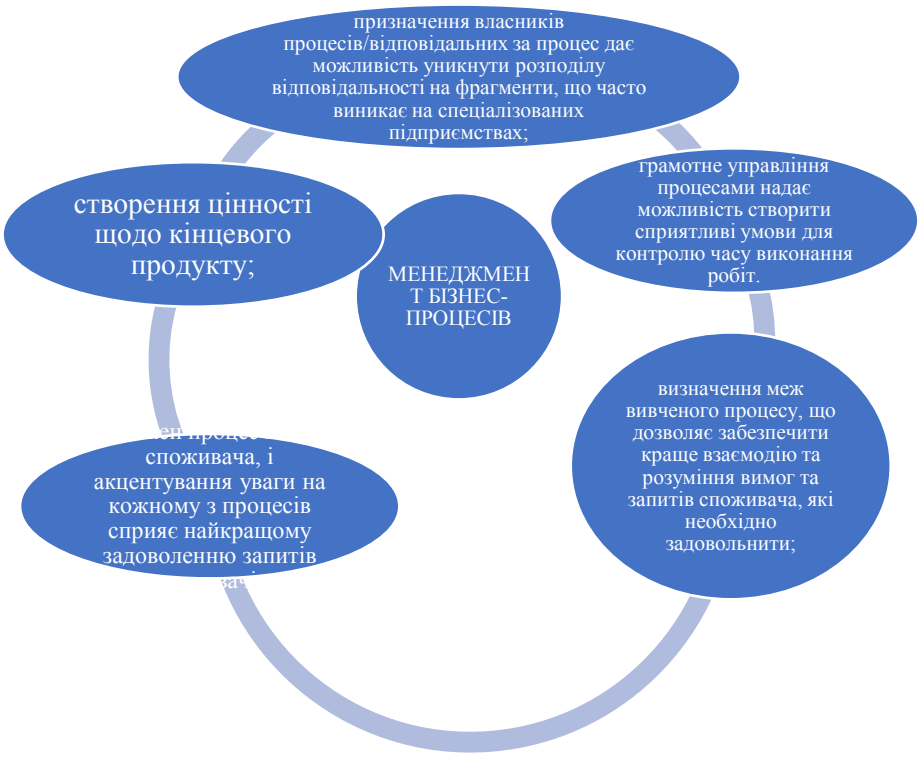


Рис. 1.1 – Менеджмент бізнес-процесів

Процес - це дії, які виконуються в певному порядку для отримання необхідного результату. Найбільш повно під процесом розуміється цілісна послідовність взаємопов’язаних дій, які перетворюють вхідні дані на результати на виході. Кожен окремий процес повинен мати постачальника та споживача.

Далі розглянемо поняття бізнес-процесу. Бізнес-процес - це дія, на вхід якого надходять один або декілька ресурсів, які обробляються на основі правил персоналом підприємства, комп’ютером чи іншим інструментом, в результаті чого на виході створюється продукт, який потрібен споживачеві. Бізнес-процеси допомагають досягти більш ефективної діяльності підприємства, оскільки акцентують свою увагу на потребах споживачів. Тому максимально важливо підвищити значущість бізнес-процесу, щоб зв’язати з ним численні його функції.

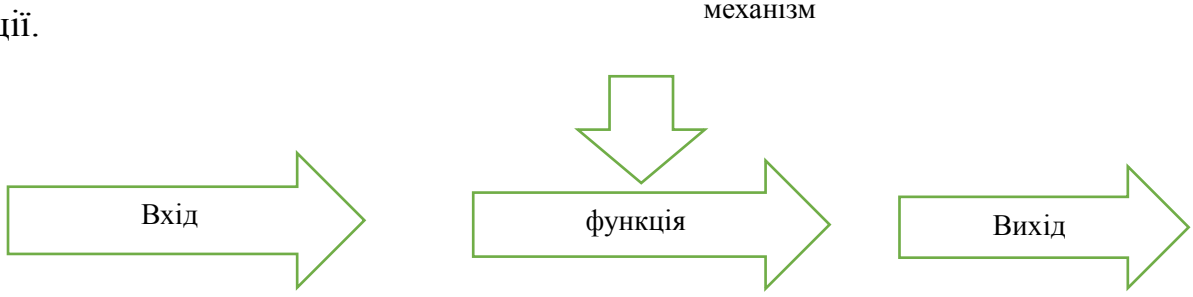


Рис. 1.2 - Умовна схема бізнес-процесу

Отже, бізнес-процес - це неперервна послідовність завдань, вирішення яких здійснюється з метою перетворення входу на вихід (результат). Початковою точкою і кінцевим продуктом бізнес-процесу завжди є вихід [2].

Існують три підходи до виділення бізнес-процесів (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 - Підходи до виділення бізнес-процесів

За функціями	За результатом	За доданою вартістю.
При цьому підході виділення процесу відбувається на основі послідовності дій в межах функціональних сфер відповідальності. Також він виконує певний набір завдань, таких як пошук покупців та свого ринку, розробка майбутньої стратегії компанії, продажі та просування, розробка нових продуктів та послуг.	При цьому підході межі бізнес-процесу визначаються на основі кінцевого результату або продукту.	Цей підхід базується на принципі «споживачу важливий не сам продукт, а його цінність».

Моделювання роботи організації у вигляді системи взаємодіючих процесів і, як частина цього завдання, складання переліків бізнес-процесів, перетворилося на окрему самостійну галузь досліджень [4].

Більш простий підхід був запропонований NTNU/SINTEF (Трондгейм) під час реалізації проекту та розробки методів підвищення продуктивності та ефективності виробництва (TOPP) на основі бенчмаркінгу. Всі процеси відповідно до теорії М. Портера про ланцюжки створення вартості поділені на такі групи (рис. 1.3):

Таблиця 1.3 - Бізнес-процеси (М. Портер)

Бізнес-процеси (М. Портер)		
Основні процеси	Підтримуючі процеси	Процеси розвитку
основні процеси організації, які створюють цінність і починаються з зовнішнього споживача і закінчуються зовнішніми постачальниками;	, які не створюють додану вартість, але необхідні для забезпечення основних процесів (наприклад, фінансовий менеджмент та управління персоналом);	це процеси, які дозволяють створювати ланцюжок створення вартості як у основних, так і в допоміжних процесах (наприклад, розробка продукції та розвиток відносин з постачальниками).

Отже, функціональний та процесний підходи до структуризації організації створюють двоїстість і призводять до протиріч між організаційною структурою і завданнями, поставленими перед організацією: між ними існують

неперетворювані бар’єри, і працівники повинні залишатися всюди всередині них;

Грамотне управління процесами дозволяє створити сприятливі умови для контролю часу виконання робіт.

Процес - це послідовність дій, які виконуються в певному порядку для досягнення необхідного результату. Кожний окремий процес має постачальника і споживача [10].

Бізнес-процес - це дія, на вході якої є один або декілька ресурсів, які обробляються персоналом підприємства, комп’ютером або іншим інструментом, в результаті чого на виході створюється продукт, необхідний споживачу. Бізнес-процеси сприяють досягненню більш ефективної діяльності підприємства, бо акцентують свою увагу на потребах споживачів. Тому найважливіше підвищити значущість бізнес-процесу для відповідності багатьом його функціям.

Існують три підходи до виділення бізнес-процесів: за функціями, за результатами та за доданою вартістю.

Моделювання роботи організації у вигляді системи взаємодіючих процесів, а також складання переліків бізнес-процесів, стали окремими областями дослідження.

Організації переходять до орієнтації на процеси шляхом абсолютного документування всіх процесів або поступово, коли це відбувається по мірі схвалення та прийняття всіх особливостей нових проектів удосконалення. Основна проблема організацій полягає в тому, що люди звикли і вміють працювати в структурі відділів, але мало хто з працівників готовий взяти на себе відповідальність за організацію процесів.

В основному існує слабке розуміння, де закінчується один процес і де починається інший. Мало хто бажає взяти на себе відповідальність за доставку продукту або послуги процесу споживачеві вчасно та належної якості. Зазвичай спочатку хтось бере на себе відповідальність за процес, а потім ця відповідальність плавно перерозподіляється між кількома людьми. На цьому прикладі ми бачимо, що управління відбувається окремими сегментами процесу, але ніхто не має повної відповідальності за процес в цілому. У

результаті відсутня можливість вдосконалення даного процесу, оскільки для цього потрібні чіткі вказівки власника/власниці [13]. Призначення відповідальних за процес методом призначення певних співробітників «власниками бізнес-процесів» в організації передбачає такий рівень відповідальності.

Управління компаніями на практиці при впровадженні проектів удосконалення системи має деякі негативні явища, такі як:

1. Повторення функцій.
2. Прихований конфлікт інтересів власників і топ-менеджерів компаній.
3. Відсутність елементарних знань в галузі економіки організації, відсутність компетенції в застосуванні інструментів управління та маркетингу у більшості сучасних керівників при наявності гарного досвіду управління.
4. Відсутність системи покращення діяльності організацій на всіх рівнях. Часто спостерігається, що співробітники не зацікавлені у поліпшеннях у своїй діяльності та діяльності організації.
5. Впровадження інформаційних систем без ретельного попереднього аналізу необхідності цього часто призводить до автоматизації процесів (іноді навіть цілих компаній), які є неефективними та потребують покращення.

1.2 Принципи та сучасні підходи до управління бізнес-процесами в організації на основі реінжинірингу та інжинірингу

Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering або BPR) передбачає радикальні зміни в діяльності організацій, які призводять до різкого підвищення ефективності.

Реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроектування бізнес-процесів з метою досягнення різких стрибкоподібних поліпшень у ключових показниках результативності сучасного бізнесу, таких як витрати, оперативність, якість і рівень обслуговування.

Реінженіринг бізнес-процесів (англ. Business Process Reengineering, BPR) - це стратегічний підхід до управління організацією, який передбачає радикальну переробку та оптимізацію її бізнес-процесів з метою підвищення ефективності, зниження витрат і покращення результатів. Реінженіринг покликаний змінити спосіб, яким організація виконує свою роботу, замінюючи застарілі методи та процедури новими, більш продуктивними та ефективними.

Основні принципи реінженірингу бізнес-процесів (табл. 1.4) включають:

Таблиця 1.4 - Основні принципи реінженірингу бізнес-процесів

Принцип	Характеристика
Радикальність	Реінженіринг передбачає кардинальні зміни у бізнес-процесах, а не локальні корекції.
Переосмислення:	Організація повинна переосмислити свої процеси з нуля, не обмежуючись існуючими методами.
Зосередженість на клієнтах	Реінженіринг спрямований на задоволення потреб і очікувань клієнтів.
Використання технологій	Впровадження інформаційних технологій для автоматизації і поліпшення процесів.
Максимальна продуктивність	Спрощення та оптимізація процесів з метою досягнення максимальної продуктивності та ефективності.
Міркування з точки зору значущих результатів	Визначення ключових метрик та вимірювання результатів реінженірингу для оцінки його успішності.

Реінженіринг може вимагати значних змін в структурі організації, культурі підприємства та способів взаємодії зі стейкхолдерами. Впровадження реінженірингу може призвести до покращення конкурентоспроможності та призвести до значних змін в функціонуванні організації.

Важливо зауважити, що реінженіринг - це складний і ресурсомісткий процес, який вимагає глибокого розуміння бізнесу, аналізу і стратегічного планування. Успішне впровадження реінженірингу може дати значні переваги, але також пов’язане з ризиками і викликами.

Наведене визначення містить чотири ключових слова: «фундаментальне», «радикальне», «різке» і «бізнес-процес»:

«Бізнес-процес» визначається як система спрямованої, послідовної та регульованої діяльності, в якій за допомогою управлінського впливу та ресурсів

входи процесу перетворюються на його виходи (продукт), який має цінність для споживача [12].

Іншими словами, реінжиніринг - це форма реформування підприємства, яка сприяє раптовому підвищенню ефективності його діяльності шляхом перетворення бізнес-процесів, корекції або заміни використовуваної бізнес-моделі [12]. Суть реінжинірингу полягає у виділенні основних бізнес-процесів підприємства, їх докладному вивченні та дослідженні з метою подальшого перетворення. Більшість сучасних компаній розуміють необхідність реінжинірингу для підвищення загальної ефективності бізнесу. Додатково до цього сприяють такі фактори:

– необхідність надання інвесторам інформації про діяльність компанії у міжнародних стандартах опису бізнес-процесів;

– створення нових напрямків діяльності компанії та підрозділів.

До основних переваг проведення реінжинірингу відносять:

– розробку оптимальних шляхів втілення основної стратегії компанії з урахуванням зростаючої конкуренції та розвитку технологій;

– забезпечення контролю фінансових та часових витрат, а також оцінку їхнього внеску у кінцеву ціну продукту;

– підвищення якості взаємодії між співробітниками та підрозділами компанії [15].

Під словом «фундаментальне» розуміється «переосмислення поточних правил та положень у веденні бізнесу», які часто виявляються невідповідними, застарілими або помилковими.

«Радикальні зміни» відносяться «до всієї існуючої системи, а не до окремих її частин», тобто це глибокі і ретельно продумані зміни, з відкиданням старого і створенням абсолютно нових процесів. Іншими словами, це кардинальні зміни.

«Різкий» - це реінжиніринг не застосовується в тих випадках, коли потрібно збільшити показники діяльності організації на 10-100%, але він розумний і необхідний в тих випадках, коли потрібно досягти «стрімкого

стрибка» показників діяльності на 500-1000% і більше. Коли існує очевидна необхідність у «вибуховому» впливі на хід процесів.

Реінжиніринг необхідний у наступних випадках:

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

2. У випадку, коли поточний стан підприємства можна в цілому вважати задовільним, але прогнози його діяльності є неблагоприятними. У цьому випадку реінжиніринг може бути своєчасною реакцією на негативні наслідки, які поки що не набули необоротного характеру.

3. Реінжиніринг може бути впроваджений і на успішних, процвітаючих підприємствах, які бажають за допомогою даного процесу вийти на вищий рівень, з метою прискореного відставання від найближчих конкурентів і створення виняткових властивостей пропонованого продукту або послуги [2].

Розрізняють два типи реінжинірингу: кризовий реінжиніринг і реінжиніринг розвитку. У першому випадку, коли йдеться про дуже складні проблеми в організації, другий же використовується, коли справи в компанії йдуть непогано, але помітно погіршується динаміка розвитку компанії.

Підготовчий етап. Включає два підетапи:

Обстеження підприємства. Ключове завдання цього етапу - ідентифікація бізнес-процесів підприємства, складання переліку бізнес-процесів, їх розподіл на основні, допоміжні та процеси розвитку, оцінка обсягу та обсягу робіт. На цьому етапі розробляється система критеріїв оцінки ефективності існуючих і проектних бізнес-процесів, таких як час виконання процесу в цілому, кількість вбудованих функцій, ступінь автоматизації, вартість.

Розробка проекту щодо реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Готуються та узгоджуються етапи робіт і календарний план виконання реінжинірингу бізнес-процесів компанії.

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 проводиться перевірка відповідності існуючих моделей бізнес-процесів таких, як документальне забезпечення процесів, перетин функцій всередині служб і між співробітниками, доцільність та ефективність прийняття рішень, тривалість, контроль якості та інші суб'єктивні фактори. Проведення цих робіт дозволяє виявити та проаналізувати проблеми в організації бізнес-процесів [6].

Розробка рекомендацій та формування пропозицій щодо покращення існуючих бізнес-процесів. Створення нової моделі бізнес-процесів також включає три підетапи (табл. 1.4):

Таблиця 1.5 - Підетапи створення нової моделі бізнес-процесів

Підетапи створення нової моделі бізнес-процесів		
Перепроектування існуючої моделі бізнес-процесів.	Моделювання та розробка нової моделі бізнес-процесів.	Розробка рекомендацій щодо впровадження нової моделі бізнес-процесів та її об'єднання з програмним забезпеченням компанії.
На цьому етапі відбувається ретельний аналіз причин низької ефективності існуючих бізнес-процесів та здійснюється пошук рішень для зміни бізнес-процесів.	Можливе створення кількох модифікацій (версій) з урахуванням змін у логіці процесів, кількісних параметрах процесів, змін у структурі організації та інформаційному забезпеченні. При невідповідності вбудованих показників ефективності у новій моделі допускається її коригування під час моделювання.	

Впровадження моделі бізнес-процесів включає (рис. 1.3):

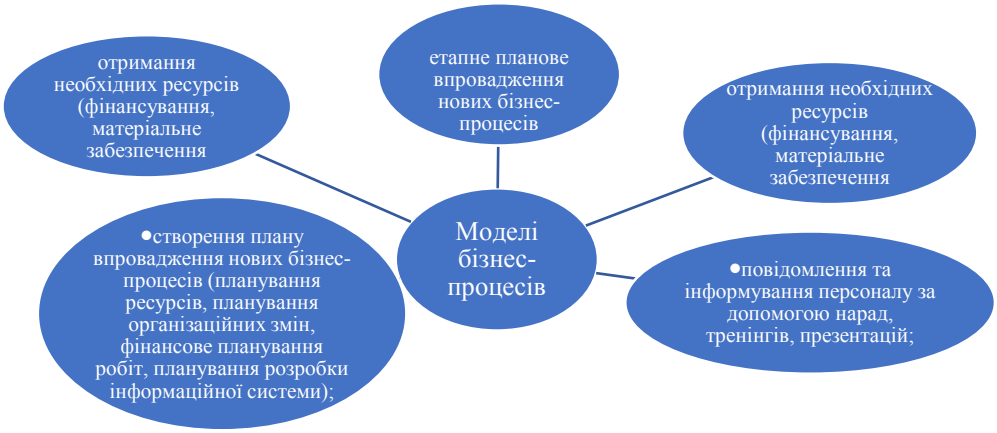


Рис. 1.3 - Моделі бізнес-процесів

Контроль якості. Здійснення контролю якості та всіх запропонованих коригувань для виконання заходів впровадження розробленої моделі бізнес-процесів.

Нарешті, завершення реінжинірингу, оцінка виконаної роботи відповідно до поставлених завдань і розроблених планів проекту.

Реінжиніринг є надзвичайно важливим для сучасних підприємництв, оскільки він вносить нові можливості та позитивну динаміку змін. Недоліками вітчизняного підприємництва є слабке застосування, розробка та впровадження бізнес-процесів у структуру організацій. Бізнес-процеси, регламенти облікової практики та бізнес-процедури практично не сформовані, а без цього успішний реінжиніринг неможливий. Процес управління змінами включає в себе оцінку готовності до змін самої фірми і розробку плану її змін.

Одним зі способів, який рекомендується використовувати вітчизняним менеджерам для реалізації потенціалу реінжинірингу, є такий набір кроків [2, с.15-19]:

1. Визначення стратегії розвитку бізнесу.
2. Сформулювання остаточної мети проекту.
3. Ретельне планування всього процесу.
4. Визначення кадрової стратегії та організаційної структури.
5. Забезпечення технологічної підтримки.
6. Проведення внутрішньої політики компанії.

7. Залучення ресурсів для виконання проекту.

8. Інтеграція проекту в організаційну структуру.

Цей набір дій спрямований на досягнення успішного впровадження реінжинірингу в організації.

1.3 Недоліки та переваги сучасного менеджменту бізнес-процесів

Управління бізнес-процесами - це підходи, методи та інструменти, спрямовані на планування, вдосконалення, впровадження та контроль бізнес-процесів у організації. Воно має свої переваги та недоліки:

Переваги управління бізнес-процесами:

1. Підвищення ефективності: BPM дозволяє вдосконалювати бізнес-процеси, що призводить до зменшення затрат, підвищення якості продукту або послуги та збільшення продуктивності.

2. Покращення контролю: Завдяки BPM організації можуть здійснювати більш детальний контроль за процесами, що сприяє швидшому виявленню та виправленню недоліків або помилок.

3. Зменшення ризику: Управління бізнес-процесами дозволяє визначити та усунути можливі ризики в роботі організації, що сприяє зниженню втрат.

4. Збільшення адаптивності: Завдяки BPM, організації можуть більш швидко реагувати на зміни на ринку та внутрішні зміни.

5. Покращення співробітництва: Впровадження BPM може сприяти кращому співробітництву між різними підрозділами та працівниками.

Недоліки управління бізнес-процесами [15]:

1. Високі витрати на впровадження: Реалізація системи управління бізнес-процесами може бути дорогою та часом.

2. Складність впровадження: Впровадження BPM може потребувати великої зміни корпоративної культури та операційних процесів.

3. Потрібна кваліфікована команда: Робота з BPM вимагає наявності спеціалізованих фахівців, які можуть бути дорогими для організації.

4. Може бути перевагою для конкурентів: Іноді успішно впроваджена система BPM може бути скопійована конкурентами, знижуючи конкурентну перевагу.

5. Залежність від технологій: Підходи BPM сильно залежать від інформаційних технологій, і зміни в цьому напрямку можуть вплинути на результати.

Враховуючи ці переваги та недоліки, організації повинні розглядати впровадження управління бізнес-процесами з урахуванням своїх потреб та ресурсів.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Економічна характеристика промислового підприємства ТОВ «Курс»

Компанія «Курс» є успішним та динамічно розвиваючимся підприємством, яке виробляє двері в місті Харьків з 2001 року і зарекомендувало себе надійним гравцем на цьому ринку протягом цих років. Досвід роботи, наявність власних виробничих приміщень, використання сучасних технологій та обладнання дозволяють компанії виробляти високоякісні продукти з високими технічними та дизайнерськими характеристиками, які при цьому доступні широкому колу покупців. Тому продукція компанії «Курс» популярна в багатьох містах України.

Компанія пропонує надійні вхідні та міжкімнатні двері. Сталеві двері виготовлені з високоякісних екологічно чистих матеріалів і відрізняються різноманітністю конструкцій дверних полотен і коробок, порошковим полімерним покриттям, замками і фурнітурою вітчизняного та імпортного виробництва. В асортименті є великий вибір зовнішніх та внутрішніх обробок з елементами лазерного вирізу та кованого декору, дзеркалом і декоративним склом, вітражами та піскоструйною обробкою, молдингом.

Міжкімнатні двері виготовлені з відібраної соснової деревини з використанням високоякісного, екологічно безпечного італійського покриття. Завдяки сучасному імпортному обладнанню та досвідченим висококваліфікованим фахівцям, підприємство виробляє не лише глухі та скленими міжкімнатні двері, але і декоративні деталі до них.

Крім того, компанія запустила власне виробництво вбудованих замків - як циліндрових, так і висувних, - які відповідають високим стандартам безпеки. Всі замки «Курс» проходять багатоетапну систему контролю в технічному відділі, що підтверджено гарантійними зобов’язаннями та сертифікатами.

Крім того, підприємство успішно розвиває інші незалежні напрямки виробництва - мистецьку ковку та вітражі.

Підприємство «Курс» займається виробництвом дверей будь-якого призначення та комплектації: технічні, вестибюльні, протипожежні, з трьома контурами ущільнення, двокрилі, з полицями та фрамугами, а також індивідуальною комплектацією на замовлення.

Компанія є юридичною особою та здійснює свою діяльність на підставі внутрішньої політики та чинного законодавства.

У своїй діяльності організація керується Уставом, наказами та розпорядженнями керівництва організації, планами, графіками та технічною документацією.

Організаційна структура ТОВ «Курс» зображена на рисунку 2.1.

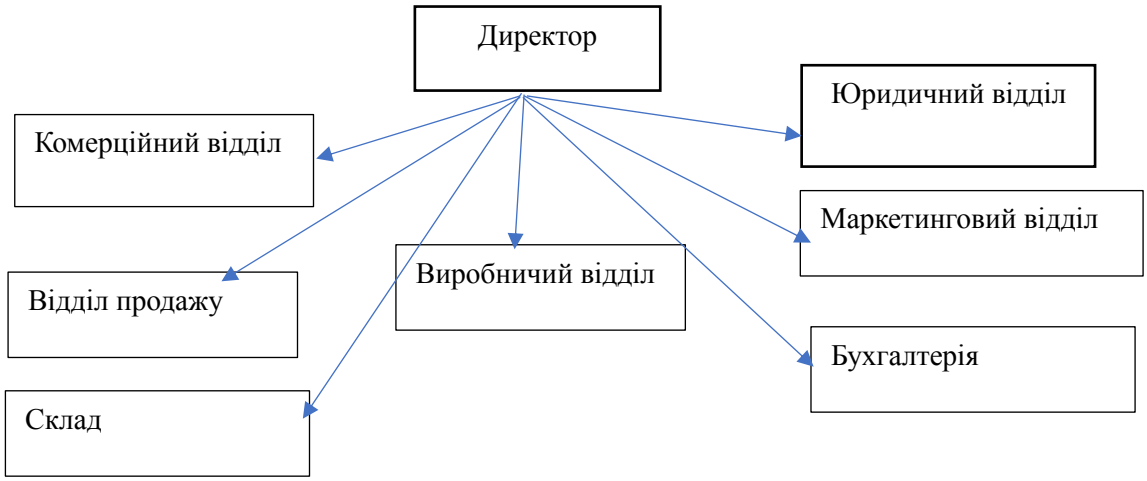


Рис. 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Курс»

Директор здійснює керівництво поточною діяльністю ТОВ «Курс» в межах своєї компетенції. Права та обов’язки директора визначаються Федеральним законом (про обмежені товариства) та уставом товариства. Директор є єдиним виконавчим органом, який представляє інтереси товариства та діє від імені товариства без довіреності відповідно до закону та уставу.

Торговий відділ ТОВ «Курс» очолює начальник відділу, до підпорядкування якого входять відділ продажів та склад. Начальник комерційного відділу здійснює планування, організацію та контроль процесу

закупівлі товару, керує комерційним блоком фірми, веде переговори з потенційними клієнтами фірми.

Як платник податків, ТОВ «Курс» застосовує загальноприйняту систему оподаткування відповідно до податкового кодексу та є платником таких податків: податок на додану вартість, податок на доходи фізичних осіб, податок на прибуток та податок на транспорт.

Операційний облік та контроль за виручкою та прибутком здійснюється на основі первинних бухгалтерських документів. Бухгалтерський облік та всі записи про господарські операції ведуться на комп'ютері в програмі 1С Бухгалтерія.

За даними синтетичного та аналітичного обліку прибутків і збитків складається квартальна та щорічна звітність відповідно до Положення про бухгалтерський облік «бухгалтерська звітність організації».

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

На торгових об'єктах використовується ієрархічна організаційна структура, коли працівники підпорядковуються особам, розташованим вище в ієрархічній лінії підпорядкування і керують тими, хто перебуває нижче. Кожному працівнику чітко визначені обов'язки за посадовими інструкціями.

Глобальні рішення приймаються на рівні вищого керівництва, яке також координує всю торгову мережу. Менеджери середнього рівня з власними повноваженнями підпорядковані вищому керівництву. На третьому рівні ієрархії влади розташовані менеджери нижчого рівня.

Як платник податків, ТОВ «Курс» застосовує загальноприйняту систему оподаткування відповідно до податкового кодексу та є платником таких податків: податок на додану вартість, податок на доходи фізичних осіб, податок на прибуток та податок на транспорт.

Операційний облік та контроль за виручкою та прибутком здійснюється на основі первинних бухгалтерських документів.

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

На торгових об’єктах використовується ієрархічна організаційна структура, коли працівники підпорядковуються особам, розташованим вище в ієрархічній лінії підпорядкування і керують тими, хто перебуває нижче. Кожному працівнику чітко визначені обов’язки за посадовими інструкціями.

Глобальні рішення приймаються на рівні вищого керівництва, яке також координує всю торгову мережу. Менеджери середнього рівня з власними повноваженнями підпорядковані вищому керівництву. На третьому рівні ієрархії влади розташовані менеджери нижчого рівня.

В керівництві організації ТОВ «Курс» працює команда професійних менеджерів. Щоб підтримувати лідерську позицію, компанія зацікавлена в постійному розвитку та покращенні кадрового складу, шляхом залучення досвідчених та кваліфікованих спеціалістів, а також навчання та підвищення кваліфікації вже існуючих працівників компанії.

Важливе значення має раціональне розподіл праці працівників ТОВ «Курс». Це передбачає найбільш раціональне розташування працівників торговельно-технологічних операцій, точне і конкретне визначення функціональних обов’язків кожного працівника. Основними формами розподілу праці в організації є: функціональний, кваліфікаційний та товарно-галузевий.

Конкретні рішення та вказівки передаються по ланцюгу від верху до низу і є обов’язковими для виконання всіма нижчими ланками.

Управління підприємством складається з таких функцій, як:

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

Рентабельність організації, яка є одним з головних показників, у 2021 році склала 0,04%, що на 0,14% нижче (див. рис. 2.1), ніж у 2020 році. А у 2020 році вона зменшилася на 0,19% з 0,37% до 18% порівняно з 2019 роком через зростання витрат як основного виду діяльності, так і інших видів діяльності.

Таким чином, витрати на 1 гривню продажу зменшилися з 0,89 гривень у 2019 році до 0,87 гривень у 2020 році, і знову зросли за підсумками звітного 2021 року до 0,89 гривень.

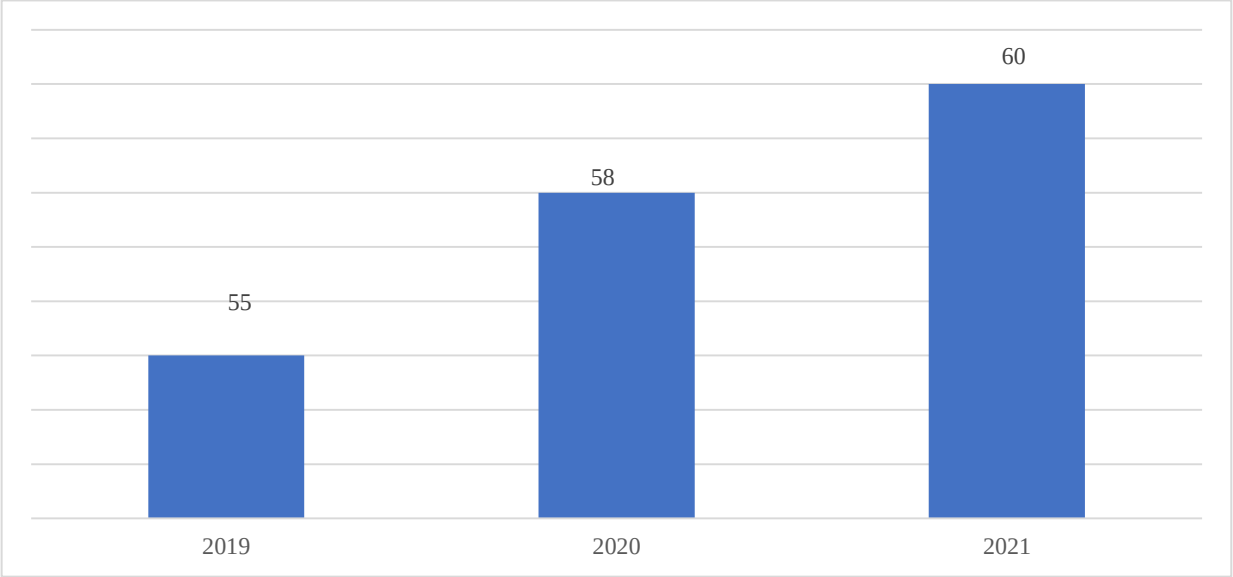


Рис. 2.1 Чисельність персоналу ТОВ «Курс», 2019-2021 рр.

Продуктивність праці зменшилася у 2020 році порівняно з 2019 роком на 21,6 тисяч грн. А в 2019 році в порівнянні з аналогічним періодом збільшилася на 1162,6 тисяч грн на одного працівника (або на 39,61%). Це стало можливим завдяки інтенсифікації праці, підвищенню кваліфікації співробітників і чітко поставленим завданням для персоналу.

Згідно з показниками, можна зауважити, що ТОВ «Курс» є прибутковою компанією. Незважаючи на високу конкуренцію з іншими підприємствами, було досягнуто зростання обсягів продажів, що свідчить про підвищення продуктивності праці. Однак негативним фактором є погіршення показників прибутку і рентабельності.

Стратегією розвитку підприємства ТОВ «Курс» передбачається розширювати ринок (збільшення частки ринку збуту), збільшувати обсяги виробництва (виробничих потужностей), мінімізувати виробничі витрати, покращувати якість інноваційної продукції, знижувати собівартість, формувати імідж та репутацію підприємства, прагнення до надійності та впізнаваності (випусканої продукції) торгової марки.

2.2 Аналіз основних бізнес-процесів і ключових проблем в моделях бізнес-процесів

Для ТОВ «Курс» основними бізнес-процесами є:

- збут виготовленої продукції та його стимулювання;
- закупівля і формування широкого товарного асортименту;
- прийняття ризику;
- розбиття великих партій товарів на менші;
- зберігання;
- транспортування;
- фінансування;
- надання інформації про ринок;
- послуги з управління та консультаційні послуги;
- встановлення ціни на вироблені товари.

Операції, які виконуються на підприємстві ТОВ «Курс», характеризуються скороченим циклом і оперативністю виконання. Терміни розробки продуктів залежать від їх функціональної складності та ступеня обробки і можуть становити від одного місяця до двох.

Загалом, бізнес-процеси, характерні для ТОВ «Курс», можна представити у вигляді схеми, яка показана на рисунку 2.2.

Бізнес-процеси ТОВ «Курс»	Інформація щодо стану ринку
	Регламенти
	Інформація
	Платежи перевізнику
	Документування товару
	Інфраструктура
	Зовнішні контрагенти
	Персонал
	Бажання споживачів
	Стан рахунків

Рис. 2.2 - Загальна модель бізнес-процесів ТОВ «Курс»

Повний цикл виготовлення продукції забезпечується сучасним технологічним обладнанням вітчизняного виробництва. Щороку значні зусилля та ресурси спрямовуються на конструктивні поліпшення та технічний розвиток підприємства:

– Роботизована техніка збільшує швидкість та якість виробничих операцій.

– Лазерний центр для різання листового металу призначений для максимально точного формування стальних деталей.

– Сучасні гнучкі преси дозволяють виготовляти цільногнуті сталеві профілі, зменшуючи кількість зварних швів в конструкції.

– Конвеєрна автоматизована лінія порошково-полімерного фарбування з передпокриванням забезпечує високу якість нанесення та стійкість покриття, підвищує ступінь антикорозійного захисту металу.

Великий парк обладнання з ЧПУ гарантує високу точність обробки деталей, незалежно від їхнього виду, такого як розмітка, розвертання, свердління та інші операції.

Зварювальні комплекси нового покоління дозволяють отримувати високоякісні зварні шви без наплавок, дефектів та шлакових включень.

Власне виробництво декоративних панелей з МДФ, наливних вітражів та стійкої повноцінної кольорової друкарської продукції на будь-яких поверхнях надає можливість реалізації практично будь-яких дизайнерських рішень.

Це виробництво - це технологічний процес зі значними періодами між операціями. Виробництво неперервне. Воно включає в себе різні цехи. Завдання виробничого цеху полягає в якісному та своєчасному виробництві призначених продуктів. Структура управління цехом максимально спрощена. На чолі цеху стоїть начальник цеху, а також два заступники начальника, відповідальні за зміни, начальники дільниць, майстри та бригадири. Усі завдання щодо забезпечення та підготовки виробництва, а також його обслуговування вирішуються централізовано апаратом управління виробництвом.

У виробництво входять великі спеціалізовані цехи.

Створення потужних інженерних груп і виробничих підрозділів на виробництві, кожен з яких повністю вирішує надані йому завдання в своїй

галузі, дозволило на нових засадах створити нормальні умови для продуктивної роботи основних виробничих цехів.

В процесі оперативного планування та управління виробництвом ТОВ «Курс» було досягнуто чіткої взаємодії між органами управління на всіх етапах виробничого процесу з метою виконання плану поставок готової продукції у необхідній кількості, відмінної якості, в точно визначений час та місце при мінімальних загальних витратах.

Основою оперативного планування та управління є виробнича програма, в рамках якої створюються конкретні планові завдання для кожного виробничого сектора (робочого місця, дільниці або цеху) на визначений термін. Також здійснюється керівництво виробничим процесом і контроль над його перебігом. Оперативне планування та управління виробництвом за сферою дії класифікуються за двома напрямками: на рівні підприємства і на рівні кожного цеху окремо.

Планування на рівні підприємства дозволяє координувати функціонування виробничих цехів ТОВ «Курс» зі збірки та виробництва дверей та дерев'яних виробів для них. Контроль діяльності на даному етапі дозволяє ранжувати річну, квартальну та виробничу програму підприємства в часі і по окремих розділах так, щоб місячна програма кожного з підрозділів відповідала їхній пропускній здатності, відповідала строкам комплектації та віддачі готової продукції безпосередньо на склад.

На цьому етапі підготовлюються планові завдання для підрозділів основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва ТОВ «Курс» на визначений термін у формі програм і графіків з вказівкою строків запуску/виходу продукції. Для цього розраховуються всі дані щодо завантаження та пропускної здатності обладнання та календарно-планові нормативи.

Планування на рівні кожного окремого цеху включає в себе щомісячний план, який розподіляється по днях та робочим точкам, узгоджено з роботою окремих підрозділів основного та допоміжного виробництва, враховуючи повне завантаження та результати скорочення виробничого циклу виготовлення

кінцевого товару. Крім того, на цьому етапі розробляється щоденний план, в якому вказується перелік та кількість виробів, які плануються до виготовлення наступних діб. Робітники цеху створюють робочі накази, в яких зазначається код виробів, їх кількість, найменування операцій та норма часу. Ядром оперативного планування є різні структури операційно-календарних розрахунків, які представляють собою способи виконання планових робіт і включають визначення:

планово-облікової одиниці;

календарно-планових нормативів;

оформлення планової та облікової документації.

З метою вдосконалення управління підприємством під час організації бізнес-процесів ТОВ «Курс» було впроваджено процесний підхід і створена система взаємопов’язаних процесів, спрямованих на підвищення задоволеності споживачів та постійне підвищення результативності та ефективності діяльності підприємства. Система управління якістю ТОВ охоплює понад 100 процедур, які забезпечують функціонування процесів.

Ринок постійно розвивається, що передбачає постійний пошук нових підходів до підвищення результативності управління підприємством.

Один із таких підходів - створення інтегрованої системи управління якістю підприємства на основі міжнародних стандартів: системи управління якістю, системи управління навколишнім середовищем, системи управління охороною здоров’я та безпекою праці.

Систему управління якістю в ТОВ «Курс» впроваджує транспортний відділ, який включає в себе такі функції:

1. Проведення аудиту транспортних операцій та робота з претензіями та позовами.

2. Складання графіків виходу на лінію рухомого складу.

3. Переговори щодо розміру тарифних ставок (в межах визначених умов щодо строків, обсягів перевезень тощо). Транспортний відділ повинен шляхом оптимізації маршрутів доставки, вибору транспортних засобів та перевізників максимально скоротити витрати.

4. Дослідження та аналіз ринку (щодо надійності постачальників, транспортних тарифів та пропонованих додаткових послуг).

5. Відстеження та експедиція доставки - моніторинг перевезень, відстеження місцезнаходження та стану вантажів.

Відділ контролю ТОВ «Курс» грає важливу роль у спостереженні та забезпеченні якості бізнес-процесів в організації. Основні напрямки його діяльності включають:

1. Контроль діяльності підрозділів на всіх територіях.
2. Контроль складських операцій (періодично).
3. Робота з кодифікатором.

Штатний склад відділу на 21 грудня 2021 року складається з 4 осіб:

- керівник відділу.
- керівник групи роботи з кодифікатором.
- співробітник відділу контролю.
- співробітник відділу контролю (робота з кодифікатором).

Керівник відділу контролю підпорядковується безпосередньо керівнику фірми. Робота цього відділу включає в себе визначення впливу запропонованих змін (доповнень) на всі служби та підрозділи організації. Служби, які впливають на запропоновані зміни, вносять необхідні зміни в свої бізнес-процеси за потреби. Остаточний документ передається на затвердження всім учасникам бізнес-процесу - службам та підрозділам.

Відділ контролю відіграє важливу роль у забезпеченні високої якості роботи організації та у впровадженні змін у бізнес-процесах.

Відділ контролю ТОВ «Курс» діє відповідно до статуту підприємства, дотримуючись правил внутрішнього робочого графіка для співробітників організації і базуючись на інших локальних нормативних актах підприємства.

Основними завданнями відділу контролю ТОВ «Курс» є:

1. Операційний контролінг (тобто робити річ правильно). Це включає в себе оперативний контроль та регулювання використання всіх видів ресурсів у процесі виробництва та реалізації продукції, а також порівняння планових

(нормативних) та фактичних показників та аналіз впливу відхилень від поточних планів.

2. Стратегічний контролінг (робити правильну річ) - це нова концепція управління, яка включає в себе розробку стратегічних планів та оцінку їх реальності, порівняння планових та фактичних показників для виявлення відхилень, інформаційну та консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень, забезпечення раціональності бізнес-процесів.

Відділ контролю на підприємстві відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та дотриманні стандартів, правил і політик організації. Основні функції та завдання відділу контролю можуть включати таке:

Таблиця 2.2 - Основні функції та завдання відділу контролю

Функції	Характеристика
Моніторинг внутрішнього контролю	Відділ контролю відстежує, як дотримуються внутрішні процедури та політики в організації. Це може включати перевірку фінансової звітності, процесів внутрішнього аудиту, систем контролю якості тощо.
Виявлення порушень	Відділ контролю виявляє можливі порушення правил і стандартів, будь то в області фінансів, безпеки, дотримання законодавства або інші сфери. Важливо реагувати на такі порушення та приймати заходи для їхнього усунення.
Розробка та вдосконалення контрольних процедур:	Відділ контролю сприяє розробці та вдосконаленню контрольних процедур та політик організації з метою попередження можливих порушень та покращення продуктивності.
Підготовка звітів і рекомендацій	Відділ контролю готує звіти щодо результатів контрольних перевірок і аналізує їх, надаючи рекомендації для покращення процесів і управління ризиками.
Взаємодія з аудиторами	Цей відділ може співпрацювати з зовнішніми аудиторами та регуляторами для забезпечення відповідності звітності та дотримання вимог законодавства.
Контроль над фінансами	У більшості випадків відділ контролю відіграє ключову роль у моніторингу та контролі над фінансовими операціями, бюджетами та податковими зобов’язаннями.
Навчання та консультації	Відділ контролю може надавати навчання та консультації з питань дотримання політик та стандартів організації всім співробітникам.
Реагування на інциденти	В разі виникнення надзвичайних ситуацій або інцидентів, таких як кібератаки або природні катастрофи, відділ контролю може бути включений до команди реагування та відновлення бізнесу.

Важливо, щоб відділ контролю діяв об’єктивно та незалежно від інших підрозділів організації, щоб забезпечити високий рівень дотримання стандартів та політик.

Бізнес-процеси на підприємстві ТОВ «Курс» поділяються на основні, забезпечувальні та управлінські та розвитку процеси.

До основних процесів відносяться постачання клієнтів продукцією, які складаються з нижче описаних підпроцесів.

Процес прийому заявок – це процес, який відповідає за приймання і обробку всіх заявок, що надходять до організації від клієнтів, незалежно від того, чи звертається клієнт вперше чи ні.

Спочатку заявку реєструють в системі, а потім проводять обробку, в результаті якої визначають всі необхідні умови для виконання замовлення та призначають відповідального. Результатом цього процесу є оброблена заявка, призначена для виконавця. Однак, якщо заявка відноситься до одного з таких типів, вона переходить до процесу «Узгодження обсягу послуг і вартості»: заявка на разове обслуговування; перше звернення клієнта; заявка на обслуговування, що виходить за рамки раніше укладеного контракту.

Процес «Узгодження обсягу послуг і вартості» необхідний для узгодження обсягу робіт та загальної вартості. Визначення вартості та обсягу розглядається відповідальним менеджером індивідуально. Виконання заявки клієнта - це безпосереднє виконання робіт згідно заявки клієнта. Після виконання робіт необхідно провести контроль якості та переконатися, що клієнт задоволений наданою послугою.

Заявка повинна бути закрита лише тоді, коли проведено контроль якості та здійснено облік витрат.

Наступний основний процес - виробництво. Процеси проектування та виготовлення дверей і металевих конструкцій виконуються на підставі перед затвердженої програми конструкторської документації, яка розробляється відповідно до технічного завдання. Один з найважливіших технологічних процесів у виробництві - це обробка металу, тобто безпосереднє виробництво металевого виробу.

Після проведення сварочно-збіркових операцій готові частини металоконструкцій обов’язково проходять піскоструйне очищення і перед нанесенням фарби - фосфатування. Завдяки цьому на металевій поверхні створюється захисна плівка, яка суттєво гальмує розвиток корозії і підвищує адгезію покриття до металу. Завдяки цьому досягається висока стійкість до атмосферних, механічних і хімічних впливів.

Саме якість нанесення останньої операції визначає багато в чому в подальшій експлуатації металевої конструкції. Всі роботи зі зварювання, монтажу та демонтажу обов’язково виконуються кваліфікованими працівниками.

Постачання також є одним з основних процесів. Процес відповідає за забезпечення виробництва необхідним обладнанням, сировиною і матеріалами. Процес починається з вимог щодо забезпечення, включає в себе закупівлі та логістику, а також поставку за вимогою.

До допоміжних процесів відносяться:

1. Комунікація з клієнтом - це всі контакти з клієнтами та все, що з цим пов’язано. Метою процесу є забезпечення простих і ефективних комунікацій з клієнтами на всіх рівнях, починаючи від рекомендацій партнерів і закінчуючи візитками людей, які мають прямий контакт з клієнтами.

2. Підтримка IT-інфраструктури - метою цього процесу є забезпечення працездатності внутрішньої IT-інфраструктури компанії. Завданнями цього процесу є періодичний моніторинг внутрішньої системи для виявлення можливих несправностей і усунення виниклих збоїв.

Управління персоналом включає в себе всі аспекти, пов’язані з набором, навчанням, мотивацією та поточною роботою з персоналом компанії.

Комунікація з постачальниками – цей процес відтворює цілі та завдання процесу «Комунікація з клієнтами», але стосується постачальників.

Процеси управління також є забезпечувальними. Вони можуть бути необов’язковими для зовнішнього клієнта, але необхідні для менеджменту компанії, оскільки саме вони дозволяють керувати компанією, забезпечуючи її

конкурентоспроможність, розвиток та виживання. До процесів управління відносяться (табл. 2.2):

Таблиця 2.2 - Процес управління

Характеристика	Пояснення
Контроль ключових показників	цей процес визначає, хто, з якою періодичністю і які показники контролює. Також цей процес відповідає за розробку та впровадження заходів, пов'язаних із приведенням результату в норму.
Управління ресурсами	цей процес відповідає за розподіл та координацію всіх ресурсів компанії по процесах. Він також забезпечує ресурсами внутрішні процеси та потреби компанії.
Управління бізнес-процесами	цей процес включає в себе розробку, оптимізацію та впровадження всіх бізнес-процесів компанії. До структури бізнес-процесів регулювання входять: планування, організація, облік, контроль та регулювання. Основне завдання цього процесу - постійне покращення діяльності компанії.
Стратегічне планування та розвиток	цей процес результатом якого є стратегія компанії. Стратегію потрібно планувати, реалізовувати та контролювати її виконання. Разом із процесом «Управління бізнес-процесами» цей процес відповідає за ефективність і успіх компанії.
Управління фінансами	це управління всіма фінансовими потоками компанії.

Для вирішення цих проблем ТОВ «Курс» може вжити такі заходи:

1. Створення системи перевірки замірів: Запровадження процедур для перевірки та підтвердження точності початкових замірів і розрахунків.

2. Впровадження інформаційної системи для управління замовленнями і виробництвом: Створення інформаційної системи, яка дозволить систематизувати та відстежувати дані та керувати процесами більш ефективно.

3. Заведення обліку повторних закупівель матеріалів: Визначення і введення процедур для обліку повторних закупівель, а також відстеження витрат на ці закупівлі.

4. Уточнення ролей та відповідальності на виробництві: Встановлення чітких ролей та відповідальностей на виробництві, а також системи контролю за виконавчою дисципліною.

Ці заходи допоможуть компанії покращити ефективність бізнес-процесів, зменшити помилки та зайві витрати, і сприятимуть її подальшому розвитку та прибутковості.

Описана модель роботи компанії та її співробітників «as-is» (як є), яка дозволила виявити ланцюг основних проблем у бізнесі, що гальмують розвиток і негативно впливають на його прибутковість:

Таблиця 2.3 - Ланцюг основних проблем у бізнесі

Невеликий штат компанії та множинні обов'язки співробітників	Кожен працівник компанії виконує багато обов'язків у обох напрямках діяльності компанії, що часто призводить до помилок у роботі. Особливою проблемою є виконавча дисципліна в виробничій частині компанії, де велика відповідальність лежить на одній людині (мастері), і практично немає контролю над його підлеглими. Це призводить до постійної текучості кадрів та витрат на навчання нових співробітників. Майстри змінюються, не витримуючи напруженої роботи та великого навантаження; відсутність належного контролю за виконанням замовлень: порушення термінів виконання, деякі замовлення взагалі забуваються або не включаються до виробництва, що може негативно позначатися на лояльності клієнтів і репутації компанії; порушення термінів напряму призводить до різних претензій від клієнтів, судових справ і додаткових витрат компанії.
Документообіг в компанії працює «по старому»	Усі договори, претензії, проекти-креслення ведуться та зберігаються тільки на паперовому носії. Це є основною проблемою компанії. Часто важливі документи просто загублюються та не потрапляють до потрібного відділу, що призводить до необхідності повторної роботи та виправлення виявлених недоліків за рахунок компанії.
Відсутність системи відстеження в стадії продажу/виготовлення конструкції	Жодна людина в компанії не може відстежити своє положення в процесі продажу/виготовлення конструкції і, відповідно, контролювати його.

Першою стадією процесу продажу продукції є прийом замовлень. Виготовлення металевих конструкцій у ТОВ «Курс» здійснюється як за шаблонами усереднених стандартних розмірів (для складської програми), так і за індивідуальними замовленнями клієнтів, на яких процес продажу починається з усного бажання клієнта придбати конструкцію з певними характеристиками та параметрами.

Наступним етапом є підготовка індивідуального проекту замовлення. Для цього починає працювати конструктор компанії, який виконує виміри та розрахунки матеріалів. Конструктор підготовлює повноцінний проект і

узгоджує його з клієнтом. На цьому етапі можуть виникнути ризики від помилкових вимірів та недооцінених витрат.

Підготовка індивідуального проекту замовлення - це важливий етап в процесі роботи з клієнтом або замовником для створення індивідуального продукту або послуги, який відповідає їхнім унікальним потребам і вимогам. Цей етап може включати такі ключові кроки:

Таблиця 2.4- Кроки етапу підготовка індивідуального проекту замовлення

Збір вимог і аналіз потреб	Перший крок - це ретельний аналіз потреб і вимог замовника. Це включає в себе обговорення їхніх очікувань, функціональних вимог, технічних специфікацій і будь-яких інших важливих параметрів проекту.
Планування проекту	На цьому етапі створюється детальний план проекту, включаючи розклад робіт, бюджет, ресурси, відповідальності і критерії успіху. Планування важливо для забезпечення контролю над процесом виконання.
Створення концепції ідеї	На основі зібраних вимог і потреб, можливо створити концепцію ідеї для індивідуального проекту. Це може включати в себе створення схематичних макетів, ескізів або опис концепції продукту або послуги.
Технічне завдання	На основі концепції може бути підготовлено технічне завдання, в якому деталізуються технічні вимоги, характеристики, архітектура та інші аспекти проекту.
Оцінка ризиків	Важливо провести аналіз ризиків і визначити можливі проблеми, які можуть виникнути під час реалізації проекту. Це допоможе розробити стратегію управління ризиками.
Визначення вимог до ресурсів	На цьому етапі визначаються ресурси, необхідні для виконання проекту, такі як люди, обладнання, матеріали, технології і т. д.
План тестування і валідації	Якщо це відноситься до проекту, планується, як будуть проводитися тестування і валідація продукту або послуги перед їхнім впровадженням або постачанням.
Согласування з клієнтом	Остаточний проект і всі документи повинні бути узгоджені з клієнтом або замовником, і вони повинні відповідати їхнім очікуванням та потребам.

Цей етап підготовки індивідуального проекту замовлення є важливим для забезпечення успішного виконання проекту та задоволення клієнта. Він дозволяє уникнути недорозумінь і непорозумінь у майбутньому та забезпечити ефективний контроль над виконанням завдань.

Далі настає укладення договору. Клієнт укладає договір з компанією на виготовлення конструкції за погодженим проектом (через менеджера). Потім

настає виконання замовлення, на цьому етапі згодований проект замовлення та договір (копія договору) відправляються в виробничий цех для збирачів. Недоліком в даному випадку є те, що проект обходить майстра і передається одразу збирачеві. Збирач розраховує, скільки матеріалу потрібно для виготовлення замовлення, і тільки потім передає замовлення майстру.

Майстер підтверджує розрахунок і замовляє всі необхідні матеріали для виготовлення. Саме майстер відповідає за всі замовлення, закупки і отримання матеріалів, ведучи облік у своєму «зошиті». При внесенні змін клієнтом в замовлення, вся інформація зберігається лише в голові майстра, який може просто через велике навантаження забути внести зміни в проект. Після отримання матеріалів збирачі виробляють розпилку матеріалів і збірку замовлення. У випадку неправильно виконаних робіт збирачем або зварювальником, майстер знову замовляє матеріали. В цьому випадку немає обліку того, що це другорядні закупки, і десь не фіксується, чию вину це сталося.

Менеджер по продажам, який курує замовлення, дізнається від майстра (по телефону) про готовність металевої конструкції і повідомляє про це клієнта. Якщо замовлення не готове, то менеджер декілька разів буде дзвонити майстрові, поки не дізнається про готовність замовлення, що призводить до постійного відволікання майстра від роботи.

Наступним етапом є доставка замовлення клієнту. Водії компанії також перебувають в підпорядкуванні майстра, їхня пряма обов’язкова - закупка будівельних матеріалів та відвантаження готового замовлення клієнту.

У результаті аналізу і відваження ситуації на складі виявилось, що одним із основних факторів, який має суттєвий вплив на конкурентоспроможність компанії, є мінімізація або повна відсутність черг на складі і швидкість обслуговування клієнта.

Аналіз проблем і визначення їх причин розглядалися в двох площинах:

1. Розрахунком середнього часу, витраченого на виконання кожної з функцій процесу, комплексно із часом очікування клієнта в черзі.

2. Побудуємо наглядний графік динамічного завантаження складу для кожного з процесів. В результаті були отримані наступні відомості. Виявилось, що при відвантаженні товару (рис. 2.4), в середньому це займає приблизно 55 хвилин, лише 25% часу процесу віднімає очікування клієнта в черзі, і 28% часу витрачається на пошук необхідного товару під час завантаження.

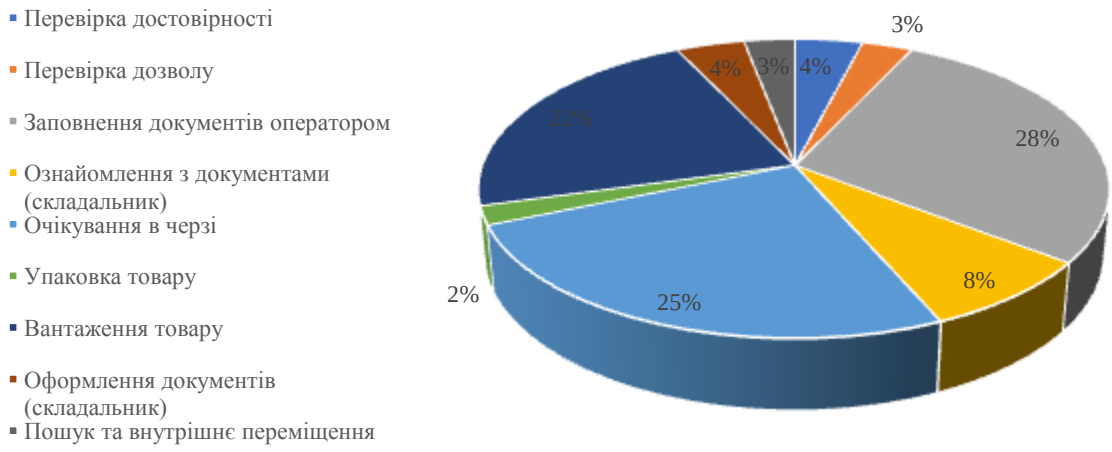


Рис. 2.3 - Графік динамічного завантаження складу

Отже, основні проблеми, виявлені під час аналізу роботи складу. Відсутність необхідної кількості працівників та техніки на моменти «пікового» завантаження (з 13:30 до 16:30 години). Це, у свою чергу, пояснюється тим, що:

– не розроблено порядок процесів щодо доставок і перевезень зі сторони компанії, в результаті чого утворюється «перевантаження»;

– не здійснено розділення складу на зони розвантаження, прийому, основного зберігання, відвантаження, отже, функції завантаження не регулюються, складні та виконуються не організовано і повільно.

Склад не є відкритою інформаційною системою Склад не є відкритою інформаційною системою, тому він не має зв’язку з основними підрозділами компанії. В результаті цього страждає клієнт, оскільки втрачає багато часу, чекаючи своєї черги, і залишається незадоволеним.

Тому одним із важливих факторів, який визначив подальшу концепцію уваги, була відзначена проблема розподілу та вирівнювання навантаження на складі.

Склад, який не є відкритою інформаційною системою, може бути збірником або місцем зберігання товарів, матеріалів або інших ресурсів в організації, але не має вбудованих технологічних компонентів чи інформаційної системи, яка автоматизує та інтегрує процеси управління та контролю над цими ресурсами. Ось деякі особливості та відмінності між складом і відкритою інформаційною системою:

1. Призначення:

– Склад: Це фізичне приміщення або місце, призначене для зберігання та управління товарами або ресурсами.

– Відкрита інформаційна система: Це комплекс інформаційних технологій та програм, який призначений для обробки, аналізу, зберігання та передачі даних.

2. Автоматизація:

– Склад: Управління інвентарем та обліком може виконуватися вручну або за допомогою базових систем обліку.

– Відкрита інформаційна система: Це автоматизована система, яка забезпечує обробку даних за допомогою комп’ютерів та програмного забезпечення.

3. Інтеграція:

– Склад: Зазвичай склади не мають інтеграції з іншими системами управління, вони можуть працювати самостійно або відокремлено.

– Відкрита інформаційна система: Це система, яка може інтегруватися з іншими інформаційними системами в організації, такими як ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) та іншими.

4. Доступність інформації:

– Склад: Інформація про запаси та ресурси може бути доступна обмежено або обліковуватися вручну, що може призвести до неточностей і затримок у видачі інформації.

– Відкрита інформаційна система: Інформація легко доступна і може бути оновлюваною в режимі реального часу, що сприяє швидкому та точному управлінню ресурсами.

Важливо пам’ятати, що в сучасних організаціях інформаційні системи, включаючи системи управління запасами та складських облік, можуть бути інтегровані з іншими інформаційними та бізнес-процесами для оптимізації управління ресурсами та підвищення продуктивності.

На основі висновку основних проблем в бізнес-процесах підприємства необхідно розробити рішення існуючих проблем. Провести реорганізацію складського господарства. Змінити процедури поставки та відвантаження. Здійснити виділення зон розвантаження/відвантаження, прийому, основного зберігання, комплектації замовлення.

РОЗДІЛ 3
ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КУРС»

3.1 Основні напрями підвищення результативності бізнес-процесів

Виходячи з проведеного аналізу проблем в бізнес-процесах та запропонованої системи ERP, необхідно створити діаграму «як повинно бути», з урахуванням використання АСУ «Менеджмент» як ресурсу.

Система включає такі основні функції та можливості (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 - Основні функції та можливості системи

Документи по проекту	В карточці проекту ви знайдете всі документи, договори, накази, які стосуються цього проекту.
Мої документи	Співробітники компанії можуть завантажувати будь-які документи в систему для щоденного використання або для користування іншими співробітниками. Бібліотека шаблонів документів дозволяє ефективно виконувати щоденні документи.
Цифровий підпис документів та механізми прийняття або відхилення документа для обміну документами між відділами.	
Система обміну повідомленнями не дозволить інформації про організацію залишитися без уваги.	В журналах системи ведеться облік часу відправлення, відкриття та прочитання повідомлення.
Завдання	Керівники відділів можуть призначати завдання своїм співробітникам з вказівкою дати виконання, плануючи роботу відділів.

У загальному схематично ERP-систему можна описати так: всі початкові дані про діяльність компанії надходять в єдину інформаційну базу даних, і на їхній основі програма автоматично створює різні звіти, графіки та прогнози.

Вона складає повноцінну аналітичну інформацію. Усі господарські операції реєструються в системі лише один раз, і їхній вплив на результативність роботи підприємства можна оцінити миттєво, зробивши відповідний звіт.

Аналізуючи проблеми, які виникають у роботі складу, стає зрозумілим, що для ефективної роботи потрібна автоматизація складу. Головний керівник ТОВ «Курс» має найбільший доступ до інформації під час контролю, але ця інформація, як правило, подається йому у загальному вигляді. Безсумнівно, у разі гострої необхідності він може отримати докладні дані.

Максимальний доступ до інформації під час контролю також мають співробітники відділу управлінського обліку, яким потрібно бути в курсі найрізноманітнішої інформації, тому існує потреба у всебічному розвитку інформаційної моделі управлінського обліку [20].

Автоматизація є однією з важливих ступенів розвитку можливостей управлінського контролю.

автоматизація відіграє важливу роль в розвитку можливостей управлінського контролю в сучасних організаціях. Вона дозволяє підвищити ефективність та точність контролю, зменшити ризики та забезпечити швидкий доступ до важливої інформації для прийняття управлінських рішень. Ось деякі способи, які вказують на важливість автоматизації в управлінському контролі:

1. Швидкість та точність обробки даних: Автоматизовані системи можуть швидко і точно обробляти великі обсяги даних, що дозволяє уникнути помилок, пов’язаних з ручним введенням і обробкою інформації.

2. Моніторинг в режимі реального часу: Автоматизовані системи забезпечують можливість моніторингу діяльності та процесів в режимі реального часу, що дозволяє оперативно виявляти проблеми та приймати відповідні заходи.

3. Збільшення продуктивності: Автоматизація дозволяє автоматизувати рутинні задачі, що звільняє час для виконання більш складних завдань та стратегічного планування.

4. Зменшення ризиків та підвищення безпеки: Системи автоматизації можуть допомогти виявляти потенційні ризики та забезпечувати дотримання стандартів

та політик організації, що сприяє зменшенню втрат та підвищенню безпеки діяльності.

5. Легкий доступ до даних та аналітика: Автоматизовані системи дозволяють легко отримувати доступ до даних та проводити аналітичну роботу, що сприяє більш глибокому розумінню процесів та можливостей для оптимізації.

6. Автоматизована звітність: Системи автоматизації можуть генерувати автоматичні звіти та документи, що спрощує процес звітності та забезпечує відповідність стандартам та вимогам.

7. Сприяння стратегічному управлінню: Автоматизація допомагає управлінцям більш ефективно аналізувати дані та робити стратегічні рішення на основі фактичних даних [25].

Загалом, автоматизація допомагає зробити управлінський контроль більш ефективним, ефективним та точним, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності організації.

Для досягнення цих головних цілей мають використовуватися лише сучасні програмні продукти, призначені для роботи зі специфікою торгових організацій. Тільки в цьому випадку контроль діяльності ТОВ «Курс», побудований на інформації, отриманій в автоматизованому режимі, буде найбільш ефективним.

Апаратна частина системи розміщується на одному центральному комп’ютері (сервері), що є ядром системи (див. Додаток 3). До нього підключені касові апарати, термінали та інші пристрої. Термінали створюють робочі місця користувачів у різних підрозділах ТОВ «Курс».

Завдання комплексної системи в організації розумного розподілу та регулювання інформаційних потоків для надання ефективного доступу до даних керівникам на всіх рівнях для швидкого прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Рішення, які лягли в основу апаратної архітектури комплексу, мають багато переваг, перерахуємо деякі з них:

- суттєве зменшення вартості технічних засобів - при збереженні і навіть збільшенні функціональності та продуктивності - порівняно з типовими рішеннями на основі локальних мереж та комп’ютерних касових апаратів.

-облік товарів, включаючи продаж та секції, відбувається в реальному часі, що дозволяє з будь-якого робочого місця директора, товарознавця або комірника в будь-який момент часу отримувати поточну інформацію про завантаження торгового залу та процес продажів, залишків в секціях та на складі.

Основні переваги такої системи включають:

– стійкість і стабільність роботи при збільшенні навантаження - як кількості користувачів, так і кількості виконуваних ними програм та операцій;

– підвищення надійності та можливості обслуговування системи.

Опис функціональних можливостей та звітів щодо торгових операцій.

Рух товарів автоматично розподіляється за серіями та закупівельною ціною товару, яка вказується лише під час його закупівлі. Також підтримується система реалізації товару поштучно. Загальну інформацію про рух товарів за період показує звіт «Товарний оборот». Також можна побачити розшифрування руху окремого товару в звіті «Картка товару».

Пошук товарів підтримує використання штрих-код сканера, а також ручний пошук за допомогою багаторівневого фільтра, що дозволяє швидко знайти потрібний товар, вказавши лише кілька символів. Функція пошуку доступна у всіх звітах та формах програми.

Ціна реалізації товару формується автоматично при його закупівлі, а також може фіксуватися вручну для кожного окремого товару. При цьому контролюється націнка на базову ціну. Додаткова функція дозволяє друкувати цінники для нового товару. Список наявних товарів та ціна реалізації товару доступні у звіті «Залишки на складі».

Інформацію про індивідуальне замовлення покупця вводять окремою операцією, в якій вказується ім’я та телефон замовника, після чого автоматично формується список замовлень на поточний день. При надходженні замовленого товару його запис автоматично видаляється зі списку замовлень, при цьому надсилається SMS-повідомлення замовнику (додаткова функція).

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

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 багатокористувацької системи управління даними. Також можна підключити додатковий мережевий модуль, який забезпечує роботу як в локальних, так і віддалених мережах, що дозволяє віддалено управляти та вести облік декількох роздрібних точок. Ознайомитися з управлінням цим інформаційним профілем можна за допомогою спеціального мультимедійного посібника.

У випадку виникнення проблем або питань щодо налаштувань або управління цим профілем, в програмі передбачена система прямого (онлайн) з'єднання з технічною підтримкою, що дає можливість оператору техпідтримки віддалено коригувати конфігурацію профілю, при цьому не заважаючи співробітникам працювати з іншими додатками.

Однак, ця система має ряд недоліків:

– Нездатність сервера може призвести до нездатності всієї обчислювальної мережі.

– Підтримка роботи цієї системи вимагає окремого фахівця - системного адміністратора.

– Висока вартість обладнання.

– Обмежена кількість робочих станцій в мережі (або сегменті мережі) обмежена кількістю портів в центральному концентраторі.

Система автоматизації взаємовідносин з клієнтами CRM - це специфічний підхід до ведення бізнесу.

Основна мета впровадження стратегії CRM - це створення конвеєра для привертання нових клієнтів. Ця стратегія базується на використанні сучасних управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких компанія збирає інформацію про своїх клієнтів на всіх етапах їх життєвого циклу

(привертання, утримання, лояльність), вилучає з неї знання і використовує ці знання в інтересах свого бізнесу, будуючи взаємовигідні відносини з ними.

CRM (Customer Relationship Management) дійсно є специфічним підходом до ведення бізнесу, спрямованим на покращення взаємодії з клієнтами та збільшення їхньої задоволеності. Це комплексна система, яка об'єднує в собі процеси, технології та стратегії для ефективного управління відносинами з клієнтами. Основні аспекти, які визначають CRM як специфічний підхід до бізнесу, включають таке (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 - CRM як специфічний підхід до бізнесу

Централізація інформації про клієнтів	CRM використовує централізовану базу даних для зберігання інформації про клієнтів, включаючи історію взаємодії, покупки, запити та інші дані. Це дозволяє всім відділам компанії отримувати доступ до однієї джерела інформації.
Покращення обслуговування клієнтів	CRM допомагає компаніям забезпечити більш ефективне обслуговування клієнтів, включаючи швидке вирішення запитів, персоналізований підхід та забезпечення високої якості послуг.
Автоматизація бізнес-процесів	CRM системи надають можливість автоматизувати рутинні бізнес-процеси, такі як обробка замовлень, управління запитами та маркетингові кампанії. Це допомагає підвищити ефективність роботи і скоротити час відгуку на клієнтські запити.
Аналітика та звітність	CRM надає можливість аналізувати дані про клієнтів та вимірювати результати взаємодії з ними. Це допомагає приймати управлінські рішення на основі фактичних даних та планувати майбутні активності.
Маркетинг та залучення клієнтів	CRM системи допомагають у створенні та впровадженні маркетингових кампаній, спрямованих на залучення нових клієнтів та збереження існуючих.
Персоналізація	Завдяки зібраній інформації про клієнтів, CRM дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та комунікацію, що підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Загалом, CRM є інструментом, який допомагає компаніям покращувати відносини з клієнтами, збільшувати продажі та впроваджувати більш ефективні стратегії управління. Це специфічний підхід до бізнесу, який акцентується на важливості клієнтів як основного активу компанії.

Розглянемо одну з проблем, яку ця впроваджена система може вирішити. Суттєвою проблемою є втрата даних про клієнтів та погана організація. Це ситуація, коли кожен менеджер-продавець має власну клієнтську базу та в міру

своїх здібностей і можливостей організовує роботу з цими клієнтами, веде записи в своїх записниках або, в кращому випадку, використовує таблиці Excel або Word. У цій ситуації компанія стає повністю залежною від своїх співробітників і не застрахована від втрати клієнтської бази, оскільки інколи менеджер виходить з компанії або йде у відпустку/хворобу, вся інформація про нароблені клієнти просто не залишається в компанії і втрачається. Часом це призводить до неприємних непорозумінь і конфліктів [25]

CRM-системи сприяють створенню єдиної системи / бази даних про потенційних та реальних клієнтів. Починаючи з першого контакту з клієнтом, необхідно вносити всю інформацію про компанії, контактних осіб, способи зв'язку, регіон, галузь діяльності клієнта. Окрім збирання інформації про клієнтів та ринок, система також забезпечує її захист. Зручність і легкість доступу, визначені повноваженнями співробітника, запобігають навмисному або ненавмисному спотворенню збереженої в базі інформації.

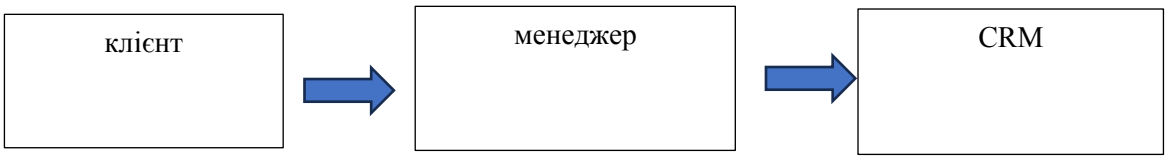


Рис. 3.1 - Процес комунікації між клієнтом та менеджером

Система самостійно контролює виконання планів щодо контактів з клієнтами і, що важливо, нагадує менеджерам про необхідність проведення відповідних робіт.

Оброблена інформація передається співробітнику, щоб він міг на її основі зробити висновки. Для зручності вона надається у вигляді таблиць, графіків.

На практиці інтегрована система CRM забезпечує координацію дій різних відділів, надаючи їм загальну платформу для взаємодії з клієнтами. З цієї точки зору завданням CRM є виправлення ситуації, коли відділи маркетингу, продажів і обслуговування діють незалежно один від одного, і їх бачення клієнта часто не співпадає, а їхні дії не узгоджені.

З точки зору управління бізнесом результат впровадження CRM виявляється в тому, що процес прийняття рішень завдяки автоматизації переносять на більш низький рівень і уніфікується. Завдяки цьому підвищується швидкість реакції на запити, зростає швидкість обороту коштів і знижуються витрати.

Результатом застосування стратегії є підвищення конкурентоспроможності компанії, збільшення прибутку, оскільки правильно побудовані відносини, засновані на індивідуальному підході до кожного клієнта, дозволяють приваблювати нових клієнтів і допомагають утримувати старих.

3.2 Впровадження менеджменту бізнес-процесів на ТОВ «Курс»

Для розрахунку економічної ефективності необхідно враховувати такі показники, як витрати на впровадження системи, очікувані збільшення прибутку або зменшення витрат після впровадження, термін окупності та чистий приток грошей.

Таблиця 3.3 – Показники впровадження систем менеджменту бізнес-процесів

Показники	Одиниця виміру	Обсяг показника	
		До впровадження проекту	Після впровадження проекту
Місячна зарплата менеджера з оптових продажів	грн	11000	12500
Затрати робочого часу менеджера з оптових продажів	Чел/ день	21	11
Місячна зарплата проектувальника			14000
Затрати робочого часу проектувальника			9
Коефіцієнт накладних витрат		0,2	0,2
Коефіцієнт додаткової зарплати		0,3	0,3
Собівартість години роботи для вирішення задачі (міс.)	Грн/год		10
Час роботи ЕОМ на навчання, адаптацію та налаштування обладнання	Маш/год		6
Час роботи ЕОМ	Маш/год		10
Коефіцієнт налаштування обладнання -			0,1
Тривалість проектування N років			0,208
Середня кількість робочих днів у місяці	днів	22	22
Коефіцієнт інших витрат		0,1	0,1
Нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень			0,3

Для розрахунку економічної ефективності впровадження системи менеджменту бізнес-процесів були обчислені річні експлуатаційні витрати при ручній обробці інформації та витрати при машинному варіанті обробки. Давайте розглянемо обчислення:

1. Річні експлуатаційні витрати при ручній обробці інформації (ОС1):

2. ОС1 = (Місячна зарплата менеджера по оптовим продажам х Затрати труда менеджера по оптовим продажам) х Коефіцієнт накладних витрат х Коефіцієнт додаткової зарплати х Середня кількість робочих днів в місяці х Коефіцієнт інших витрат ОС1 = (11,000 грн. х 21 чол./день) х 1.2 х 1.3 х 22 дні х 0.1 = 196,560 грн.

3. Річні витрати при машинному варіанті обробки інформації (С1 та С2):

- С1 - Годові витрати на машинний час для розв’язання задачі: С1 = 12 місяців х 13 грн./год х 10 маш./год = 15,600 грн.
- С2 - Річні витрати на ручну працю: С2 = (Місячна зарплата менеджера по оптовим продажам х Затрати праці менеджера по оптовим продажам) х Кофіцієнт накладних витрат х Коефіцієнт додаткової зарплати / Середня кількість робочих днів в місяці х Коефіцієнт інших витрат С2 = (12,500 грн. х 11 чол./день) х 1.2 х 1.3 / 22 дні х 0.1 = 117,000 грн.

4. Повні щорічні витрати на настройку обладнання і навчання персоналу (С3):

- К3.1 - Витрати на навчання персоналу
- К3.2 - Витрати на адаптацію
- К3.3 - Витрати на настройку обладнання

Обчислимо річні загальні витрати (С) для машинного варіанту обробки: С = С1 + С2 + С3

Після цього можна розрахувати економічну ефективність впровадження системи.

К3.1=(14000х9)х1,2х1,3/22х12=10 714,5 грн.

К3.2=12х13х6=936 грн.

К3.3=(107214,5+936)х0,1=10 815,05 грн.

К3=107214,5+936+10815,05=11 8965,55 грн.

С3=118965,55х0,1=11 896,5 грн.

СР2=1560+117000+11896,5=130 456, 5 грн.

Річна економія складає: S = 196560 - 130456, 5 = 66 103, 5 грн.

Для розрахунку щорічних витрат було проведено обчислення річних експлуатаційних витрат при ручній і машинній обробці інформації. Після цього були враховані одноразові витрати на навчання персоналу, адаптацію та настройку обладнання. Розрахунок річних витрат виглядає наступним чином:

1. Річні експлуатаційні витрати при ручній обробці (ОС1): 196,560 грн.
2. Річні витрати при машинному варіанті обробки (С1 + С2): 15,600 грн. + 117,000 грн. = 132,600 грн.
3. Одноразові витрати на навчання персоналу, адаптацію та настройку обладнання (К3): 118,965.55 грн.

Разом із одноразовими витратами (К), загальні витрати складають:

Загальні витрати = Річні експлуатаційні витрати + Річні витрати при машинному варіанті обробки + Одноразові витрати +Загальні витрати = 196,560 грн. + 132,600 грн. + 118,965.55 грн. = 448,125.55 грн.

Таким чином, загальні витрати становлять 448,125.55 грн.

Тепер ми можемо продовжити розрахунок економічної ефективності на основі отриманих даних.

Нормативний коефіцієнт економічної ефективності складає 0,3. При розрахунку даного проекту він становить 0,547, тобто нерівність 0,547 $\geq$ 0,3 виконується.

Отже, використання інформаційних систем у рішенні комплексу задач «Планування і оперативний аналіз продаж готової продукції» є ефективним.

Далі надамо підсумки розрахунку економічної ефективності цього проекту - щорічна економія становить 66103,5 гривень.

Давайте розглянемо результати рішення комплексу задач «Планування і оперативний аналіз продаж» і як їх впровадження вплине на управління підприємством за наступними напрямками:

1. Спрощення роботи за умови досягнення максимальних результатів продуктивності.

До впровадження: на початку місяця менеджер вручну вводив всі вихідні дані в Excel для розрахунку плану продажів, зокрема показники планової кількості та обсягу продажів. Аналіз продажів зовсім не проводився.

Після впровадження: збільшилася кількість вихідних показників для задачі «Планування продажів». Тепер враховуються залишки на складі, а також планований випуск нового виду продукції. Розраховуються показники для аналізу продажів, інформація для цих результатів розрахунків надходить без затримок. Наприклад, результати рішення задач «Планування продажів» надсилаються комерційному директору та керівникам виробництва, а оперативний аналіз продажів - начальнику економічного відділу, генеральному директору та комерційному директору.

2. Зменшення і повне відмовлення від ручних операцій.

До впровадження: під час складання плану продажів всі дані вводилися вручну.

3. Простота, легкість та доступність інформації.

До впровадження: планування продажів здійснювалось за допомогою Excel, аналіз не проводився, оскільки наявні програми не дозволяли вчасно вирішувати ці завдання.

Після впровадження: завдяки новому пакету програм планування продажів стало вирішуватися за новою технологією. Зараз також розраховуються показники для аналізу продажів в рамках нового алгоритму.

4. Забезпечення оперативного управління.

До впровадження: строки отримання вихідної інформації щодо планування продажів не регламентувалися і її отримував тільки комерційний директор.

Після впровадження: інформація щодо планування розповсюджується та друкується щомісяця не пізніше 18 числа для комерційного директора та начальників виробництва, а також щомісяця не пізніше 3 числа за запитом для начальника економічного відділу. Додатково, надаються аналітичні звіти щодо

прибутковості продажів та рентабельності, що надходять щоденно до 15 годин комерційному директору: аналітичний звіт щодо динаміки обсягу продажів до 16 годин і звіт про невикористану продукцію.

5. Забезпечення інформованості.

До впровадження: готовий план продажу друкувався в одному екземплярі і передавався для вивчення комерційному директору, при цьому документів щодо аналізу продажів не створювалося.

Після впровадження: готовий план продажів друкується в 3 екземплярах і передається комерційному директору, а потім двом керівникам виробництва.

Результати аналізу продаж тепер оформлюються у вигляді документів, друкуються або надаються користувачам на їх запит на екрані.

6. Підвищення продуктивності праці управлінського персоналу.

До впровадження: під час складання плану продажів менеджер збирав дані та вручну вводив їх в базу, що забирало велику кількість часу.

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

Висновок: інформація, необхідна для управлінського прийняття рішень, надходить вчасно, спрощується обробка економічної інформації.

При розв’язанні цього комплексу завдань «Планування і оперативний аналіз продажів» слід виділити такі напрямки вдосконалення виробничо-господарської діяльності підприємства:

– зниження ризику збиткової діяльності підприємства за рахунок аналізу причин, які можуть негативно вплинути на продажі та, отже, виробничу діяльність підприємства;

– оптимізація плану випуску продукції з урахуванням надходження заявок на покупку продукції;

– стимулювання попиту на продукцію підприємства;

– покращення координації між основними виробничими підрозділами, що оптимізує матеріальні та виробничі потоки;

– оптимізація витрат на виробництво продукції;

– збільшення обсягів продажів та прибутку.

Не відбулося жодних змін у організаційній структурі при впровадженні нової технології на об’єкті. Однак змінилися функції працівників, які є постачальниками та користувачами інформації з розглянутого комплексу завдань.

Менеджеру з продажу запропоновано, крім його основних обов’язків, проводити аналіз продажів, а саме відстежувати темпи змін обсягів продажів, щодня проводити розрахунки для виявлення ненадбаної продукції, щомісяця формувати звіти щодо виконання плану продажу з передачею отриманої інформації комерційному директору. Крім того, менеджер на підставі результатів продажів за місяць формує звіт щодо прибутковості продукції підприємства для генерального директора, формує звіти щодо прибутку від продажу та рентабельності для начальника економічного відділу [29].

Як результат, керівник економічного відділу, комерційний та генеральний директори мають більше вільного часу для розв’язання завдань на основі результатів планування та аналізу продажів. Начальник економічного відділу більше не повинен слідкувати за економічним аналізом результатів продажів, він займається прийняттям рішень з підвищення прибутку та рентабельності підприємства, а також прагне знизити витрати на виробництво та продаж готової продукції.

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

Зміна характеру змісту праці;

Створення сприятливих умов праці за допомогою надання необхідної поточної інформації співробітникам відділень;

Підвищення освітнього рівня співробітників (навчання фахівців роботі з програмою на рівні професійного користувача);

4. Вдосконалення системи оплати праці, матеріальні стимули за результатами виконання плану продажу.

5. Підвищення результативності роботи персоналу відділу збуту.

Давайте розрахуємо економічну ефективність з використанням методів дисконтування (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Розрахунок витрат на оплату праці

Показник	Значення
Чисельність розробників	1
Година тарифна ставка	380
Фонд оплати праці	14560
Трудомісткість	10

Таким чином, для розробки, впровадження та обслуговування проекту потрібні інвестиції в сумі 150120 грн. Інвестором проекту виступає ПАТ «А-Банк». Інвестиції надаються на 3 роки, річна процентна ставка за кредитом (згідно з програмою впровадження інноваційних технологій) становить 10%.

Економічний ефект від впровадження проекту виникне завдяки зменшенню розміру штрафних санкцій від постачальників, які надають комунальні послуги організації, мінімізації судових справ (на фоні грамотної оперативної роботи всіх підрозділів компанії), а також мінімізації санкцій від неналежного надання послуг споживачам. За даними ПАТ «А-Банк», штрафні санкції та додаткові витрати за останні п’ять років в середньому становили 98000 тис. грн.

Перейдемо до розрахунку чистої дисконтованої вартості (NPV):

Для розрахунку чистої приведеної вартості (NPV) використаємо формулу дисконтованої вартості:

$$NPV=\sum(P/(1+r)^k)-I, \quad (3.1)$$

Де:

- NPV - чиста приведена вартість,
- CFt - потік грошей (чистий прибуток) в році t,
- r - річна процентна ставка по кредиту (10% або 0,1),
- I - інвестиції (150120 грн).

Розрахуємо NPV:

98000 / (1+0,1) +98000 / (1+0,1)2 +9800 / (1+0,1)3 -150120=93643 грн.

NPV≈ =93646 грн

Чиста приведена вартість (NPV) дорівнює приблизно =93646 грн

Отже, впровадження проекту має позитивну чисту приведену вартість в сумі приблизно

$$PV = \sum Pk / (1+r)^k, \qquad (3.2)$$

PV = 98000 / (1+0,1) +98000 / (1+0,1)2 +9800 / (1+0,1)3 = 243766 грн.

Розрахунок демонструє, що PV=243766 грн.

Розрахуємо індекс рентабельності інвестицій

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

Розрахунки показують, що показник рентабельності перевищує одиницю, що свідчить про обґрунтованість такої інвестиції. Показник рентабельності інвестицій дозволяє ранжувати різні інвестиції з точки зору їх привабливості.

Індекс рентабельності характеризує дохід на одиницю витрат. У даному випадку на один грн витрат припадає 1,62 грн доходу, що свідчить про те, що проект є прибутковим і перспективним.

Розрахуємо внутрішню норму рентабельності проекту (IRR), тобто ставку дисконту, при якій NPV=0. IRR=r, NPV=f (r) =0.

Якщо: IRR>CC, то проект необхідно схвалити, оскільки

CC=10%. CC=10%, що означає, що IRR=36%, що більше, ніж CC=10%.

Отже, всі ці розрахунки свідчать про те, що інвестиції в проект покращення менеджменту бізнес-процесів «Планування і оперативний аналіз продаж» є обґрунтованими та прибутковими з економічної точки зору і рекомендовано схвалити проект.

Розрахунок строку окупності інвестицій (PP):

Період окупності - це той час, який потрібний для повернення суми початкових інвестицій. При розрахунку періоду окупності інвестицій є доцільним враховувати часовий аспект, тобто дисконтуючи грошові потоки.

Перевагою цього показника є його простота розрахунку та отримання інформації про терміни окупності проекту. Недоліком є те, що він не враховує грошові потоки, які будуть після повернення інвестицій.

Строк окупності (PP) розраховується як відношення одноразових витрат до річного доходу, який вони призводять, тобто:

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

Чим менший період окупності, тим менш «ризикованим» і сумнівним є проект. Отже, запропонований проект окупиться протягом 1,5 року і почне приносити прибуток.

Отже, були створені моделі основних бізнес-процесів, в яких виявилися помилки та проблеми на етапах, що призводили до подальшої несправності всієї системи процесу. За допомогою запропонованих моделей Автоматизованої Системи Управління «Менеджмент» на підприємстві значно підвищиться економічна ефективність, контроль та планування всього бізнес-процесу.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У вступі була сформульована мета роботи - вдосконалення роботи підприємства виробничої сфери ТОВ «Курс» з метою підвищення конкурентоспроможності та привернення нових клієнтів.

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

Другий розділ представляє собою аналітичну частину роботи, у ньому подано опис об’єктів дослідження, його діагностика та сформульовані висновки на основі аналізу діяльності. Зокрема, в другому розділі наведено короткий організаційно-функціональний опис ТОВ «Курс»; проводиться попереднє вивчення структури бізнес-процесів на підприємстві та виділяються основні бізнес-процеси ТОВ «Курс».

У третьому розділі здійснюється виявлення основних проблем у бізнес-процесах підприємства. Аналіз проблем автоматизації показав, що на підприємстві не існує єдиної корпоративної інформаційної системи і банку даних, що призводить до неузгодженості та неоперативності роботи підрозділів. Підприємству рекомендується впровадити ERP АСУ «Менеджмент», дана ERP система складається з модулів, що автоматизують, оптимізують та систематизують бізнес-процеси на підприємствах та дозволяють приймати оперативні рішення щодо управління виробництвом. Усі вже реалізовані модулі представляють єдину систему та можуть бути інтегровані з різними проектними, виробничими, галузевими та кошторисними програмами, а також промисловим обладнанням.

При цьому впровадження комплексної інформаційної системи в ТОВ «Курс» дозволить забезпечити інформаційну прозорість для керівництва підприємства в режимі реального часу. Знаходячись на власному робочому місці, керівники та начальники відділів матимуть доступ до необхідної

інформації щодо виробництва, поставок, фінансів та інших аспектів. Ефективні управлінські рішення приймаються легко і швидко, коли є достовірна та актуальна інформація. Отже, впровадження системи сприятиме створенню раціональної системи управління підприємством.

У результаті цієї роботи були побудовані моделі основних бізнес-процесів, в яких були виявлені помилки та проблеми на різних етапах, які можуть призвести до подальших невдач у роботі всієї системи процесів. За допомогою запропонованих моделей АСУ «Менеджмент» на підприємстві значно підвищиться економічна ефективність, контроль та планування всього бізнес-процесу.

Отже, можна визнати, що мета даної роботи була досягнута, а поставлені завдання виконані в повному обсязі.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Алтухова І. Н. Конкурентоспроможність підприємств на зовнішньому ринку. *Вісник Донецького національного університету*. Донецьк, 2019. №1. С. 106–111

2. Балабанов Н.В. Конкурентоспроможність продукції машинобудівного комплексу України. *Вісник Маріупольського державного університету. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2013. №5. С. 21–27.

3. Богиня Д.П. Конкурентоспроможність в сфері праці. Київ: ЦУЛ, 2015. 118 с.

4. Бучковська Х.А. Формування організаційно-економічного механізму регулювання діяльності підприємства. *Науковий вісник Донецького національного технічного університету*. Донецьк, 2013. №2. С. 18-22.

5. Вихрущ В.П. Економіка підприємства: навч.посібн. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 203 с.

5 Вовк Ю.В. Організаційно-економічний механізм управління. Київ: ЦУЛ, 2011. 116 с.

6 Гальчинський А.С. Основи економічних знань. Київ: ЦУЛ, 2017. 544с.

7 Голубєва Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності. 2016. 66-71 с.

8 Данілова Л. Л. Оптимізація асортиментної політики вітчизняних торговельних підприємств. *Вісник Донецького національного університету*. Донецьк, 2016. №4. С. 192-196.

9 Дима О. Сучасні тенденції та переваги розвитку Інтернет – торгівлі в Україні. Економічний часопис – XXI. 2015. №1. Т.2. С. 63 – 66.

10 Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? *Маркетинг и реклама* . 2017. №5-6. С. 32-47.

11 Ілляшенко С.М. Проблеми і перспективи просування продукції вітчизняних підприємств в Internet. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. Т.20, вип.. 1 (2). С. 101–107.

12 Мазаракі А. А. Внутрішня торгівля в Україні: економічні умови ефективного розвитку. Київ: ЦУЛ, 2016. 359 с.

13 Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник . Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2016. 244 с

14 Кривешко О.В., Сідун П.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. №720. Львів, 2018. С. 180–188.

15 Перерва П.Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2017. №4. С. 230–235.

16 Ткаченко Т. В. Формування асортиментної політики підприємства *Науковий вісник Харківського національного університету*, 2017. № 2.С 60-64.

17 Уткіна Ю.М. Чинники забезпечення економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства, дис.,к.е.н., Харків, 2017.68с.

18 Федоряк Р. М. Проблемні питання формування асортиментної політики торговельних підприємств. *Науковий вісник Донецького національного університету*, 2014. № 4.С. 1-7.

19 Хоменко Т.Ю. Напрямки підвищення ефективності діяльності промислових підприємств, дис.,к.е.н., Київ, 2013. 124с.

20 Breisch R.A., Cintagunta P.K. How does assortment affect grocery store choice. Marketing Research. 2016, Vol. 46, No 2, P 49.

21 Fox E.J. International Journal of Productivity and Performance Management. 2017 Vol. 56, No 2, P 285-304 с.

22 Owen R., Humphrey P. The structure of online marketing communication channels. *Journal of Management and Marketing Research.* № 2. P. 13-23.

23 Welch M., Jackson R.P. Rethinking internal communication: a stakeholder approach URL: http://www.pracademy.co.uk/wp-content/uploads/2017 08/rethinking-internal-communication-Welch-and-Jackson.pdf. (дата звернення: 05.11.2023).

24 Bozhkova, V.V. (The mechanism of strategic planning the marketing communications of innovative products in industrial enterprises in Ukrainian. *Actual Problems of Economics*. 2018. 6. 48-53 .

25 Bozhkova, V.V., & Timokhina, Ya.O. Theoretical approaches to the classification of marketing communication tools.*Scientific Bulletin Of Uzhhorod University. Series «Economics*».2017. 2(39). p 31-37

26 Expenditure of Europeans on Internet advertising exceeded budgets on TV.URL://www.rbc.ua/ukr/lnews/rashody-evropeytsev-internet-reklamu-vpe467704046.html [in Ukrainian]. (дата звернення: 05.11.2023).

27 Spending on Internet advertising. URL: http://detector.media/rinok/article/113699/2016-03-21-vitrati-na-internet-reklamu-perevishchatpokazniki-telebachennya-vzhe-v-2017-rotsi-zenithoptimedia/ [in Ukrainian]. (дата звернення: 05.11.2023).

28 Holysheva, Ye.O., Kyrychenko, T.V., & Kovalenko, Ya.O. The features of the Internet marketing tools in the enterprise. *Molodyi vchenyi*.2017. 10. P. 53-56 [in Ukrainian]. (дата звернення: 05.11.2023).

29 Diachenko, O.V., & Stadnichenko, V.V. Application of the inbound marketing concept on industrial market. *Actual problems of Economics and management : collection of young scientists scientific works*. 2017. 8 [in Ukrainian]. (дата звернення: 05.11.2023)

30 Аналіз факторів, що впливають на формування асортименту. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2482 (дата звернення: 05.11.2023).

31 Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288 (дата звернення: 05.11.2023).

32 Відомості національної комісії з цінних паперів та фондового ринку URL: https://smida.gov.ua/ (дата звернення: 05.11.2023).

33 Дослідження методів формування товарної політики промислового підприємства URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1209 (дата звернення: 05.11.2023).

34 Запорізький механічний завод. URL: http://zmz-zp.com/ua (дата звернення: 05.11.2023).

35 Категорійний менеджмент. URL: тhttps://stud.com.ua/73443/marketing/kategoriyniy_menedzhment (дата звернення: 05.11.2023).

36 Маркетинговая информационно-аналитическая система управления розничной торговой сетью. URL: http://www.profitstyle.ru /forchem/market.html (дата звернення: 05.11.2023).

37 Маркетинг. URL: http://www.marketing.web-standart. net/article0$t! 1$pa! 961$a!829581.htm (дата звернення: 05.11.2023).

38 Методи оптимізації якості продукції URL: http://economy-ru.info/info/126892/ (дата звернення: 05.11.2023).

39 Основи менеджмент якості. URL: иhttps://www.libr.dp.ua/sitelibr/?idm=1&idp=177&ida=940 (дата звернення: 05.11.2023).

40 Сутність організаційно-економічного механізму управління. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/zhuk4.htm (дата звернення: 05.11.2023).

41 Сучасні підходи до управління підприємством. URL: http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1416 (дата звернення: 05.11.2023).

42 Товарний асортимент на підприємстві. URL: мhttps://cyberleninka.ru/article/n/formuvannya-tovarnogo-15.asortimentu-zasib-pidvischennya-efektivnosti-tovarnoyi-politiki (дата звернення: 05.11.2023).

43 Товарний менеджмент. URL: тhttps://stud.com.ua/34597/tovaroznavstvo/harakteristika_distsiplini1 (дата звернення: 05.11.2023).

44 Фактори підвищення ефективності виробництва. URL: https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=35890 (дата звернення: 05.11.2023).

45 Формування асортименту товарів на виробничому підприємстві URL: https://studfiles.net/preview/3540217/page:2/ (дата звернення: 05.11.2023).

46 Янчик О.П., Янчик М.В., Слободянюк С.В. Сучасні аспекти конкурентоспроможності українських товарів. URL: intkonf.org (дата звернення: 05.11.2023)