

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Студента 2 курсу, 1м групи,
спеціальності
073 Менеджмент
спеціалізації Готельний і
ресторанний менеджмент

Якубовича Євгена
Борисовича

*підпис
студента*

Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент

Гопкало Лариса
Михайлівна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої програми
докт. екон. наук, доцент

Ведмідь Надія
Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М.Г. Бойко
« » _____ 2017 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентові
Якубовичу Євгенію Борисовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління бізнес-процесами, м. Київ. Затверджена наказом ректора від «17» жовтня 2017 р. № 3330.
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:
Мета роботи – розробка методичних та практичних рекомендацій з удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві
Об'єкт дослідження – процес управління бізнес-процесами в ТОВ «НВО КНТЕУ», що функціонує у сфері громадського харчування
Предмет дослідження – методичні, теоретичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві
4. Перелік графічного матеріалу: таблиці та рисунки, що відображають основні результати дослідження, в тому числі «Схема ОСУ», «Дерево цілей», «Схема моделювання бізнес-процесів».

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

- 1.1. Сутність та роль управління бізнес-процесами
- 1.2. Методичні засади управління бізнес-процесами
- 1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами суб'єкта ресторанного бізнесу

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧОГО ОБ'ЄДНАННЯ КИІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

- 2.1 Загальна характеристика НВО КНТЕУ
- 2.2. Аналіз основних фінансових та господарських показників діяльності навчально-виробничого об'єднання університету
- 2.3 Аналіз професійно-кваліфікаційного складу кадрів та організації технологічних процесів закладу харчування
- 2.4. Дослідження структури і ресурсного забезпечення бізнес-процесів НВО КНТЕУ та їх ефективності

Висновки до розділу 2

Розділ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НВО КНТЕУ

- 3.1. Впровадження системного підходу до опрацювання стратегії вдосконалення бізнес-процесів
- 3.2. Розробка рекомендацій щодо використання новітніх інформаційних технологій управління бізнес-процесами в НВО КНТЕУ .
- 3.3. Обґрунтування доцільності реінжинірингу бізнес-процесів та інвестування в їх розвиток і економічна ефективність заходів в досліджуваному структурному підрозділі університету

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ Якубовича Є.О.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Мельниченко С.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ М.Г. Бойко
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2018 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	6
1.1. Сутність та роль управління бізнес-процесами	6
1.2. Методичні засади управління бізнес-процесами	Ошибка! Закладка не определена
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами суб'єкта ресторанного бізнесу	18
1.3. Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧОГО ОБ'ЄДНАННЯ КИІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ	27
2.1. Загальна характеристика НВО КНТЕУ	27
2.1. Аналіз основних фінансових та господарських показників діяльності навчально-виробничого об'єднання університету	Ошибка! Закладка не определена.6
2.3. Аналіз професійно-кваліфікаційного складу кадрів та організації технологічних процесів закладу харчування	41
2.4. Дослідження структури і ресурсного забезпечення бізнес-процесів НВО КНТЕУ та їх ефективності	53
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НВО КНТЕУ	67
3.1. Впровадження системного підходу до опрацювання стратегії вдосконалення бізнес-процесів	Ошибка! Закладка не определена.7
3.2. Розробка рекомендацій щодо використання новітніх інформаційних технологій управління бізнес-процесами в НВО КНТЕУ	78
3.3. Обґрунтування доцільності реінжинірингу бізнес-процесів та інвестування в їх розвиток і економічна ефективність заходів в досліджуваному структурному підрозділі університету	91
Висновки .. до розділу 3	95
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	10001
ДОДАТКИ	11108

ВСТУП

Актуальність дослідження. Негативні тенденції в економіці України свідчать про значні темпи розвитку підприємств всіх галузей. Підвищення конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу обумовлена необхідністю концентрації зусиль на шляхах впровадження новітніх технологій у формулювання його найбільш пріоритетних стратегічних завдань та створення сприятливого інвестиційного клімату як підґрунтя забезпечення їх успішної реалізації. Вищезазначене обумовлює необхідність пошуку, обґрунтування і розробки методичних підходів у напрямі підвищення ефективності управління бізнес-процесами суб'єкта ресторанного бізнесу і досягнення ним довготривалих конкурентних переваг в умовах складного, мінливого та невизначеного зовнішнього середовища, що обумовлює актуальність обраного дослідження.

Проблеми підвищення ефективності бізнес-процесів у сфері ресторанного бізнесу завжди знаходилися у центрі уваги вчених-економістів. Серед закордонних вчених за цим напрямком проводили дослідження такі вчені як: Г.Бох [59], Й. Байєк, М.Кріспер[8], Т. Дейвентпорт, Дж. Шорт [60], Е. Демінг, Дж. Харрінгтон [62], М. Хаммер, Дж. Чампі [63], Р.Каплан [65], Ф.Ніколс [68] та ін. Найбільш відомими серед українських праць з проблематики бізнес-процесів є наукові праці Б. Андрушківа [2], І. Бушуєва, В. Галіцин, О. Пахомов [6], Л. Ганущак-Єфіменко [9], Л.Гелей [11], В.Демиденко [14], Н. Ільченко [21], Д.Козенков [23], Т. Лепейко [28], Г. Ситник [43], Л. Мельник, Л.Таранюк [46], та багатьох інших дослідників.

Незважаючи на наявність значного теоретичного надбання, досі бракує теоретичних і практичних досліджень щодо конкретних рекомендацій і заходів удосконалення бізнес-процесів у сфері ресторанного бізнесу, в т.ч. використання новітніх інформаційних технологій управління бізнес-процесами. Економічна перебудова потребує свіжих ідей та потребує розробки нових методів та стратегій. І хоча це питання завжди в полі зору науковців та

дослідників, питання визначення сутності та покращення бізнес-процесів, системний підхід до цих питань у науковій літературі майже не спостерігається. Для того, щоб вирішити намічені питання, необхідно в комплексі розглядати методи вдосконалення бізнес-процесів, також не слід забувати сутність та особливості бізнес-процесів на підприємствах, що функціонують у сфері ресторанного бізнесу. Ці фактори засвідчують актуальність теми, та стали причиною, що зумовила вибір напрямку дослідження в науковому і практичному аспектах.

Метою роботи розробка методичних та практичних рекомендацій з удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві.

Згідно з встановленою метою, було сформовано список *завдань*, які необхідно виконати в процесі даного дослідження:

- охарактеризувати сутність та значення управління бізнес-процесами як наукової категорії;
- описати методичні засади управління бізнес-процесами на підприємстві;
- надати характеристику методичним підходам до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами суб'єкта ресторанного бізнесу;
- дати загальну характеристику НВО КНТЕУ;
- проаналізувати основні фінансові та господарські показники діяльності навчально-виробничого об'єднання університету;
- проаналізувати професійно-кваліфікаційний склад кадрів та організацію технологічних процесів закладу харчування;
- дослідити структуру і ресурсне забезпечення бізнес-процесів НВО КНТЕУ та їх ефективність;
- запропонувати впровадження системного підходу до опрацювання стратегії вдосконалення бізнес-процесів;
- розробити рекомендації щодо використання новітніх інформаційних технологій управління бізнес-процесами в НВО КНТЕУ;

– обґрунтувати доцільність реінжинірингу бізнес-процесів та інвестування в їх розвиток та економічну ефективність заходів в досліджуваному структурному підрозділі університету.

Предметом дослідження є методичні, теоретичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-процесами в ТОВ «НВО КНТЕУ», що функціонує у сфері громадського харчування.

У роботі були використані різноманітні загальні та спеціальні *методи* наукового дослідження: порівняння, спостереження та узагальнення – для здійснення аналізу організаційної структури підприємства; системні – для вивчення факторів, що мають вплив на стан господарської діяльності підприємства; візуально-графічний – для оформлення результатів аналізу у зручній формі; економіко-статистичні – для зображення динаміки даних та їх відображення господарській діяльності.

Інформаційну базу дослідження становили матеріали наукових досліджень українських та іноземних авторів, які аналізують управління бізнес-процесами на підприємстві. Також, були використані матеріали періодичних видань, звітність та фактичні матеріали НВО КНТЕУ.

Наукова новизна полягає в наступних результатах: запропоновано впровадження системного підходу до опрацювання стратегії вдосконалення бізнес-процесів в НВО КНТЕУ, а також розроблено рекомендації щодо використання новітніх інформаційних технологій управління бізнес-процесами в НВО КНТЕУ.

Структура роботи. Робота викладена на 100 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 25 таблиць та 19 рисунків; 6 додатків, список використаних джерел нараховує 68 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та значення управління бізнес-процесами

За сучасних умов мінливого бізнес-середовища головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і відповідне впровадження адекватних заходів в організації і веденні власної підприємницької діяльності. Аналіз ринку і потреб споживачів, моніторинг змін в їх перевагах і поведінці стали основними, стратегічно важливими процесами підприємства, що визначають усю подальшу його діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку.

Більшість організацій сьогодні побудовано за функціями і рівнями ієрархії. Науковий підхід до управління, розроблений Ф.Тейлором, є найкращим вираженням цих ідей [48]. Він стверджував, що робота може бути виконана найбільш продуктивно, якщо розбити її на прості елементи і якщо люди, особливо робітники, розподіляються керівниками і спеціалізуються на конкретній простій частині роботи. Природним наслідком цих поглядів стало поширення функціональних організаційних структур.

Хоча функціональне управління широко використовується, вже давно визнано, що воно породжує значні труднощі. Зокрема, різні функціональні підрозділи підприємства часто мають дуже вузький погляд на його діяльність і не зацікавлені в тому, що їх безпосередньо не стосується. Обмін інформацією також часто значною мірою гальмується через надмірну схильність до бюрократичних звичок передавати повідомлення нагору по ланцюжку.

З огляду на це сьогодні дедалі популярнішим стає визначення взаємозв'язків всередині підприємства на виокремленні в організації не певних підрозділів, виконуючих визначені функції, а так званих бізнес-процесів, тобто

процесів, що наскрізно проходять через усі рівні організації і відповідають за будь-яку певну дію від початку і до кінця.

Процеси завжди були і є в будь-якій організації. Але об'єктами управління вони стали відносно недавно і лише в окремих підприємствах.

Ситник Г.В. виокремлює такі основні характеристики процесу:

- технологія бізнес-процесу, що містить значення та процес виконання робіт;
- межі процесу – ті дії, що визначають його початок і кінець;
- власник процесу – працівник, який несе відповідальність за організування процесу та підсумковий результат;
- ресурси процесу, що є множиною усіх видів ресурсів, необхідних для забезпечення реалізації процесу;
- параметри процесу – головні показники, які допомагають оцінити ефективність та результат певного процесу;
- споживач результатів процесу – це суб'єкт взаємовідносин, що отримує підсумковий результат;
- входи процесу – множина компонентів вхідного потоку (сировина, інформація, послуги), які в результаті процесу перетворюються на виходи;
- виходи процесу – підсумковий результат виконання процесу, що відповідає вимогам споживача [43, с. 55].

За визначенням М. Сидоренко процеси взагалі – це систематичне, послідовне визначення функціональних операцій, які приносять специфічний результат, це послідовність пов'язаних операцій або завдань, що потрібні для досягнення результату [40].

Поняття «бізнес-процес» є багатозначним, і на сучасному етапі не існує єдино прийнятого його визначення. Формалізовано можна вважати, що це якийсь обмежений комплекс діяльності, що характеризується такими поняттями, як «вхід», «процес», «вихід», «управління», «постачальник процесу», «клієнт процесу».

Л.О.Денисенко, С.Є.Шацька виокремлює такі характерні риси бізнес-процесу:

- 1) чіткість, яка полягає в конкретному визначенні меж, входу та виходу;
- 2) послідовність, що ґрунтується на чіткому визначенні етапів дій у просторі та часі;
- 3) націленість на потреби споживача;
- 4) наявність додаткової вартості для споживача;
- 5) цілісність з всією організаційною структурою підприємства;
- 6) багатофункціональність, тобто бізнес-процес може охоплювати не одну функцію [15].

На сьогодні існує безліч значень для опису поняття «бізнес-процес». Всі вони характеризують бізнес процес з різних точок зору. Термін «бізнес-процес» складається з двох частин: бізнес і процес. Частина «бізнес» допомагає зрозуміти різницю між бізнес-процесами та іншими процесами, що йдуть на підприємстві. Поняття «бізнес-процес» в теорії визначають по-різному, тож чітке визначення поняття «бізнес-процес» відсутнє.

Науковці визначають його використовуючи різні підходи (табл. 1.1).

Провівши аналіз вищенаведених понять, ми можемо зробити висновок, що будь-який процес є впорядкованою послідовністю виконання будь-яких дій, функцій, операцій по перетворенню «входу» (дані, матеріали та ін.) в «вихід» (продукт, послуга тощо.)

Усі визначення бізнес-процесів об'єднує, насамперед, акцентування уваги на тому, що вони є безперервними, мають певні входи (постачання ресурсів, виникнення ідеї бізнесу, ідеї нового продукту, послуги тощо) і виходи у вигляді продукту, що задовольняє потреби споживачів. Отже бізнес-процес охоплює всю організацію, зверху до низу.

Оскільки бізнес-процеси – це потоки роботи і в них є свої межі, іншими словами – початок і завершення, для будь-якого окремо взятого процесу ці межі встановлені початковими або первинними входами, з якого він починається.

Наукові визначення сутності поняття «бізнес-процес»

№ пор	Представники	Визначення
1	Т.Дейвенпорт, Дж. Шорт [60, с.11-27]	Бізнес-процес – сукупність логічно взаємозалежних процесів, виконуваних задля здобуття конкретного «виходу» бізнес-діяльності; дискретна множина дій, спроектованих та структурованих для виробництва визначеного продукту (товарів/робіт/послуг) для конкретного споживача чи ринку.
2	В.Демінг [61, с.373]	Бізнес-процеси – будь-які види дій у функціонуванні організації.
3	Д. Харрінгтон, К. Есселінг [62, с.317]	Бізнес-процеси – це логічний, послідовний, взаємопов’язаний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність та видає результат покупцю.
4	М.Хаммер, Дж. Чампі [63, с.223]	Бізнес-процеси – це поєднання різноманітних видів діяльності, у чій межі «на вході» використовують від одного до всіх видів ресурсів, результатом якого на «виході» створюють продукт, що являє цінність для клієнта.
5	Л.Чорнобай [55, с. 172]	Бізнес-процеси – це комплекс дій чи функцій, що повторюються, вони перетворюють вхідні матеріали в запланований продукт (послугу) відповідно до завчасно встановлених правил.
6	Ю.Василенко [7]	Бізнес-процеси – це ряд взаємопов’язаних видів діяльності, які перетворюються у “входи” і “виходи” процесу.
7	Х.Біннер [8, с.282]	Бізнес-процеси – це система взаємодіючих та взаємопов’язаних дій, ціллю якої є створення певних послуг чи товарів, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів.
8	Л.Гелей [11]	Бізнес-процес – це послідовність логічно пов’язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об’єкта (фізично чи віртуально) з ціллю досягнення визначених вимірних результатів, або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів.
9	В.Демиденко [14]	Бізнес-процес є послідовною та систематизованою реалізацією пов’язаних логічно та залежних між собою дій та використання наявних ресурсів, які підтримують діяльність виробництва, ціллю є створення кінцевої продукції, яка матиме споживчу цінність для покупця.
10	Д.Козенков [23, с.128]	Бізнес процеси – логічні послідовності взаємопов’язаних дій, в яких використовують ресурси підприємства для створення і отримання вимірного результату в майбутньому.

Ці «входи» відкриваються первинними постачальниками процесу. Ресурси або входи процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими, інформаційними.

Процес закінчується виходом, одержанням результату первинними клієнтами процесу. Наприклад, первинним входом у процесі збуту може бути

замовлення, отримане відділом збуту, а первинним виходом цього процесу - пред'явлення чеків у банку до оплати. Первинним виходом процесу може бути, наприклад, придбання нового обладнання або отримання певної інформації, надання послуги.

Як вважає В. Костіна після початку процесу в нього може з'явитися значна кількість вторинних входів [27, с.287]. Наприклад, управлінська інформація, яку забезпечує відділ інформаційних систем, може знадобитися на різних стадіях. Таким чином, входи процесу можуть бути первинні і вторинні. Первинні входи виникають на початку процесу. Вторинні входи з'являються в ході реалізації процесу на його підпроцесах. Так само, як існують вторинні входи, існують і вторинні виходи, що виникають як побічні продукти процесу і не є його головною метою. Первинний вихід – це прямий, запланований результат реалізації процесу. Вторинний вихід – це побічний продукт процесу, що не є його головною метою.

На думку Пахомова О.М., бізнес-процес відбувається не сам по собі, він управляється (тобто організується, планується, контролюється) і реалізується конкретним виконавцем (групою) [36, с.96]. У бізнес-процесі задіяна низка учасників (окремих фахівців або груп). На вході процесу учасником є його постачальник процесу, тобто той, хто надає вхідні ресурси. Приклад: для обробки деталі (процес) на вхід має надійти заготівка, постачальником процесу є склад матеріалів, а постачання заготівок - складським процесом.

Єдиною метою бізнес-процесу є задоволення вимог клієнтів, яких можна поділити на п'ять різних типів:

- перший тип – це первинні клієнти, ті, які одержують первинний вихід;
- другий тип складають вторинні клієнти, що знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи;
- третій тип – непрямі клієнти, що не одержують первинного виходу, але є наступними в ланцюжку, тому пізніший за часом вихід відображається на них;

– четвертий тип клієнтів – зовнішні (за межами підприємства), які одержують вихід процесу, - дистриб'ютори, агенти, роздрібні продавці, інші організації тощо;

– п'ятий тип – зовнішні непрямі клієнти, або споживачі [43, с. 80].

Як вважає О. Ходаківський, насправді підприємство має до 20 ключових бізнес-процесів, від виконання яких залежить його успіх на ринку [53, с.64]. А загальна кількість бізнес-процесів підприємства може досягати кількох сотень. Не існує жорстких і простих правил щодо того, наскільки широко або вузько варто описувати процеси, і підприємства можуть по-різному описувати навіть подібні процеси.

Основні категорії бізнес-процесів, що найчастіше зустрічаються в організаціях, наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні категорії бізнес-процесів, що найчастіше відбуваються на підприємствах [2, с.92]

№ пор	Зміст бізнес-процесу	Напрямки діяльності
	Розробка продуктів	охоплює процеси обробки вимог, потреб і очікувань замовників і розробки продуктів і послуг, що задовольняють цим вимогам
	Маркетинг	реклама та інші види просування товарів, ціноутворення, пакування і документація
	Збут	залучення нових і обслуговування наявних замовників, а також усі процеси, пов'язані з продажем товарів. полягає у придбанні матеріалів і послуг
	Постачання	полягає у придбанні матеріалів і послуг
	Виробництво	процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, у виходи, що пропонуються для збуту, в обслуговуючих організаціях включає процеси, за допомогою яких замовнику надаються послуги
	Сервіс	усі післяпродажні види діяльності, що виконуються для обслуговування, ремонту, відновлення і модернізації проданих раніше продуктів
	Доставка	процеси з перевезення і доставляння продуктів до замовника
	Управління	процеси стратегічного управління, бізнес-планування і фінансового контролю
	Забезпечення	Процеси, що забезпечують управління персоналом, юридичний супровід, відповідність вимогам охорони навколишнього середовища, охорони праці і техніки безпеки, а також утримання будівель, підготовку персоналу та інші внутрішні процеси

Процеси можуть бути основними і допоміжними. Основними є процеси поточної діяльності підприємства, результатом яких є виробництво виходів, необхідних зовнішнім клієнтам. Допоміжні процеси забезпечують ефективну реалізацію первинних.

Також за ознакою процеси можуть бути зовнішніми або внутрішніми. Зовнішнім називається процес, що має вхід і/або вихід поза підприємством. Внутрішнім називається процес, що реалізується цілком у рамках однієї організації.

Як зазначає А. Гарнов, робота будь-якого підприємства здійснюється у двох напрямках: поточна діяльність, діяльність з розвитку [10, с.233]. Поточна діяльність націлена на створення, виробництво і надавання продуктів чи послуг. Діяльність з розвитку направлена на розроблення нових продуктів чи послуг та на удосконалення діяльності компанії в майбутньому.

Найбільш популярна типологія бізнес-процесів базується на поділі галузей діяльності наведених на рис. 1.1.



Рис.1.1. Класифікація діяльності підприємства [10, с.233-238]

Поточна діяльність, в свою чергу, поділяється на: основну, тобто виробництво та безпосереднє надання товарів чи послуг споживачу; забезпечуючу, тобто внутрішнє забезпечення необхідних послуг чи продуктів для діяльності основних функцій; допоміжна, що включає в себе управління [15, с.235].

Отже, кінцевим результатом виконання бізнес-процесів є виробництво товару чи послуг, а метою їх реалізації є формування споживчої цінності для

задоволення потреб клієнтів на вигідніших умовах, ніж конкуренти, але, в той же час, прибутково для підприємства. Вирішення цього завдання забезпечить високу конкурентоспроможність організації.

1.2. Методичні засади управління бізнес-процесами

За своїм походженням, термін «управління бізнес-процесами» означає направлену діяльність на об'єкти управління суб'єктами управління задля реалізації цілей та посилення позиції у конкурентній боротьбі за створення продукту чи послуг, що буде забезпечувати зовнішні та внутрішні потреби, що, у свою чергу, допоможе підтримувати сталий розвиток в сучасному бізнесі [16, с.131].

Як обгрунтовує О. Захаркін, є два основні методичні підходи до управління процесами на підприємстві: функціональний та процесний [20, с.54].

Функціональний підхід пропонує розглядати підприємство як механізм з певним набором функцій, що поділяються між структурними одиницями і виконуються працівниками компанії. Ці функції працюють над вузькоспеціалізованими завданнями, не спрямовані на досягнення місії підприємства. Цей підхід має свої переваги: відносна простота побудови організаційної структури; автономність підрозділів допомагає уникати повторювання управлінських функцій; скорочення витрат завдяки централізації повноважень.

Одночасно, через складні та мінливі умови зовнішнього середовища функціональний підхід не може забезпечити ефективну взаємодію між окремими структурними одиницями та обмежує їх можливість створювати зв'язки для спільного вирішення комплексних задач. У процесі взаємодії підрозділи передають один одному управлінські повноваження, це спричиняє зіткнення бюджетів, інтересів тощо [27, с.288].

Функціональний підхід має значний перелік недоліків та має недостатню гнучкість до певних змін в умовах господарювання. Неможливість забезпечити ефективну взаємодію між окремими структурними одиницями проявляється у довгому ланцюжку погоджень, ускладненій організаційній структурі та системи погоджень. До того ж, при функціональному підході відсутні цілісний опис та відповідальна за результат в цілому особа. Це спричиняє зниження орієнтації діяльності структурних одиниць на результат.

Як стверджує Д. Козенков, функціональне управління орієнтовано на посилення спеціалізації; для нього характерні негнучкість структури управління, обмеження надання інформації, аналіз та контроль діяльності окремих працівників, прагнення до стандартизації правил і процедур, орієнтація на вище керівництво тощо [23, с.127]. Організації, побудовані на принципах функціонального управління, мають вертикальну топологію, функціональну спеціалізацію і жорстку вертикальну ієрархію. Це призводить до виникнення інформаційних бар'єрів, які заважають ефективній діяльності організацій.

На даний час у більшості сучасних підприємств що орієнтовані на довгостроковий успіх у бізнесі, відбувається поступове заміщення функціонального підходу на процесний. Основна відмінність якого полягає у його орієнтації не на організаційну структуру підприємства з розподілом за функціями, а на бізнес-процеси, що об'єднують дані функції.

У табл.1.3 наведений перелік відмінностей між функціональним та процесним підходами. Процесний підхід розглядає управління як сукупність безперервних, взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Даний підхід робить управління більш спрямованим на ефективність, оскільки зорієнтований на замовника продукції (послуг), а тому його застосування дозволяє досягти виробництва конкурентоспроможної продукції (послуг), вийти підприємствам на міжнародний ринок та забезпечити стабільний соціально-економічний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика функціонального та процесного підходів до управління підприємством [40]

№ пор	Ознака	Функціональний підхід	Процесний підхід
1	Основна мета	Отримання прибутку	Висока якість продукції, удосконалення технології
2	Фактори формування конкурентних переваг	Капітал	Інформація, технологія
3	Вид організаційної структури управління	Вертикальна ієрархія (лінійна, функціональна, штабна структура)	Горизонтальна (адаптивні організаційні структури)
4	Кількість рівнів управління	4–12, повільність прийняття управлінських рішень, недоліки комунікацій між підрозділами	3–4, ефективність інформаційних потоків, спрощення системи прийняття управлінських рішень
5	Реакція підприємства на зміни	Реактивна	Інтерактивна
6	Адаптивність	Низька	Висока
7	Компетенції персоналу	Вузька спеціалізація, основні рішення приймаються на вищих рівнях ієрархії	Широка спеціалізація, делегування повноважень із визначенням відповідальних виконавців

Внаслідок опрацювання наукових праць встановлено, що перевагами використання процесноорієнтованого підходу є:

- спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур, що веде, у свою чергу, до спрощення обміну інформацією між різними підрозділами;
- розгляд діяльності в системі менеджменту якості не в статичі, а в динаміці, коли діяльність в системі має постійно поліпшуватися на основі відповідних вимірювань і аналізу;
- здатність до вдосконалення менеджменту, що вкрай важливо в умовах зростаючої конкуренції, та розширює можливості організації у розвитку бізнесу [40];
- висока вмотивованість;
- зниження навантаження на керівників;

- висока гнучкість та адаптивність системи управління;
- висока динамічність системи та її внутрішніх процесів, яка обумовлена сильною вертикальною інтеграцією ресурсних потоків;
- значне зниження значущості дій бюрократичного механізму;
- висока прозорість системи управління, а також спрощення процедур координації, організації та контролю;
- можливість глибокої комплексної автоматизації [40];
- можливість оптимізувати систему управління, зробити здатною еластично прореагувати на трансформацію зовнішнього середовища;
- зосередженість управління на стратегічних процесах;
- здатність реалізувати якість продукції, що випускається, відповідно до вимог ISO 9000 і здобуття відповідного сертифікату;
- поява в організації інформаційної системи в рамках єдиної системи управління організацією;
- відповідальність кожного співробітника за якість кінцевого результату, підвищення оперативності й адаптивності діяльності;
- клієнтоорієнтований характер діяльності підприємства;
- можливість об'єктивної оцінки діяльності посадових осіб, які задіяні у виконанні процесу;
- узгодженість результатів проміжних операцій у рамках єдиного процесу;
- наявність контролю над вхідними ресурсами та результатами компанії;
- оптимізація витрат на управління компанією за рахунок скорочення чисельності персоналу та зменшення адміністративних витрат;
- можливість уникати браку, досягати максимальної якості й усувати непотрібні втрати скорочення часу на виконання процесів за одночасного підвищення якості виконуваних робіт;

- зниження собівартості результатів процесу через зменшення накладних витрат;
- можливість побудови системи мотивування, яка базується на мотивуванні співробітників залежно від результатів процесів, у яких вони беруть участь;
- підвищення рівня кваліфікації працівників;
- підсилення корпоративного духу організації;
- зацікавленість працівників у досягненні глобальної мети підприємства [46, с. 90].

Таким чином, вищенаведені переваги обґрунтовують доцільність переходу до застосування та впровадження процесноорієнтованої моделі управління підприємством. Найбільш повним відображенням використання даного підходу є управління підприємством як сукупністю здійснюваних бізнес-процесів, які, у свою чергу, визначаються цілями й завданнями діяльності суб'єкта господарювання та забезпечують реалізацію всіх видів його діяльності.

Процесний підхід може знайти своє застосування у різноманітних сферах і є найбільш оптимальним у наш час.

Управління бізнес-процесами потрібно задля оцінювання ефективності їх реалізації. Також управління забезпечує розробку суб'єктом управління та реалізацію управлінських рішень щодо підвищення ефективності бізнес-процесів задля забезпечення високого рівня задоволеності споживачів, в т.ч. у закладах громадського харчування [38, с.62].

Приклад схеми процесу управління бізнес-процесів на підприємстві ресторанного господарства наведено нижче на рис. 1.2.

Запровадження процесного підходу пов'язане з певними складнощами. Оскільки для забезпечення його ефективності необхідним є чітке розмежування відповідальності за кожним бізнес-процесом, однозначність поставлених кінцевих цілей управління, розробка та закріплення показників оцінки

ефективності бізнес-процесів, впровадження внутрішніх стандартів якості тощо, а також розуміння та готовність працівників підприємства до нових технологій управління [37, с. 55].

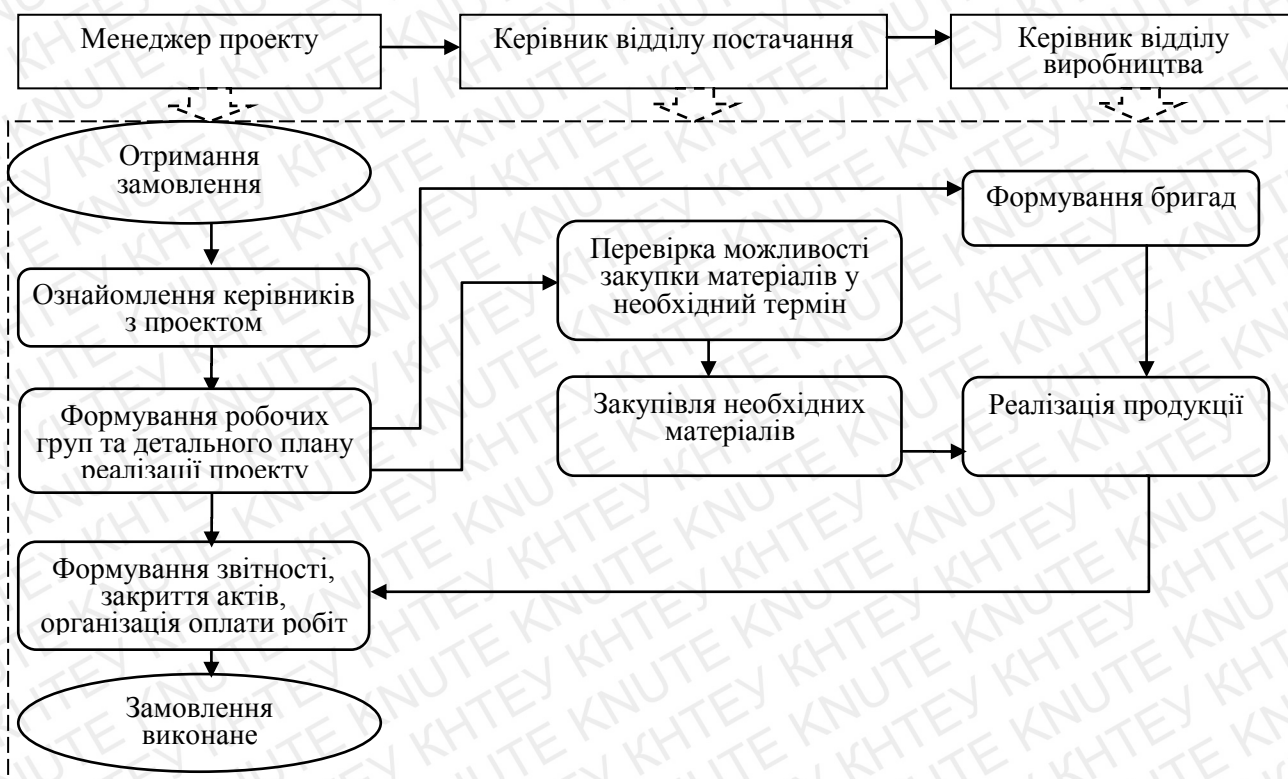


Рис.1.2. Схема процесу управління бізнес-процесами на підприємстві ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором

Таким чином, для застосування процесного підходу акцент направляють на такі фактори: розуміння потреб споживача, об'єктивне вимірювання результативності та ефективності бізнес-процесів, постійне покращення характеристик процесів.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами суб'єкта ресторанного бізнесу

Будь-яка діяльність вимагає оцінки рівня її ефективності. Для прийняття управлінських рішень варто визначити критерії ефективності бізнес-процесів.

Серед найбільш розповсюджених параметрів оцінки бізнес-процесів А. Тереху визначає результативність (досягнення встановлених результатів бізнес-процесу) та мінімізацію витрат на досягнення встановленого результату [49, с.180].

Серед проблемних аспектів даного питання Пахомов О.М. визначає такі:

- вимоги до описання результатів бізнес-процесів різних рівнів та видів;
- труднощі ідентифікації повного переліку результатів всіх бізнес-процесів, оскільки їх мають сформувати клієнти процесів;
- визначення індикаторів за якими бізнес-процес має бути оцінений за кількісними і/або якісними параметрами [36, с. 97].

Як зазначає автор, при визначенні вимірювачів бізнес-процесів доцільно орієнтуватися на визначені параметри вихідних результатів бізнес-процесу. До того ж, вибір індикатору оцінки результативності бізнес-процесу принципово змінює змістовне наповнення робіт для отримання встановлених параметрів.

Необхідно підкреслити, що існує досить щільний зв'язок між критеріями ефективності бізнес-процесів. Зокрема, зміни вимог споживачів щодо продукту, як правило, призводять до пошуку нових якостей і параметрів продукту, що потребує впровадження інновацій у бізнес-процеси, їх очікувані результати, а це в свою чергу, вимагає додаткових ресурсів і витрат. Тому оцінка ефективності бізнес-процесів має проводитися виключно за визначеним комплексом критеріїв, оскільки вибір єдиного оціночного показника може призвести до серйозних викривлень реальної ситуації щодо реальній ефективності бізнес-процесів компанії і управлінських рішень щодо їх оптимізації.

Довба І.В. в якості основних показників оцінки ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві вважає такі: кількість виробленої продукції заданої якості, оплаченої за певний інтервал часу; кількість споживачів продукції; кількість типових операцій, які необхідно виконати при виробництві продукції за певний інтервал часу; вартість витрат виробництва

продукції; тривалість виконання типових операцій; капіталовкладення у виробництво продукції [16, с. 132].

Як зазначають Л. Чорнобай та О. Дума, високу ефективність управління бізнес-процесами може забезпечити використання управлінського циклу PDCA, запропонованого Е. Демінгом (рис. 1.3).

Наведені на рисунку складові означають такі процеси:

- *плануй (plan)* – необхідне визначення конкретних цілей та процесів, що повинні бути реалізовані для їх досягнення, плану дій з їх досягнення та задоволення потреб споживачів, а також розроблення плану щодо розрахунку оптимальної кількості ресурсів, призначених для їх розподілу;
- *виконуй (do)* – реалізація розробленого плану дій в контексті запланованих робіт;
- *перевірйй (check)* – дослідження якості інформації та контролювання досягнутих результатів, що ґрунтується на ключових показниках ефективності; аналізі відхилень, встановленні причин збою в ході виконання процесу;
- *дій (act)* – приведення у дію заходів заради вилучення дій, що спричинили відхилення від бажаного результату, внесення змін в початковому плані розподілу ресурсів [54, с.130].

Використання циклу Демінга в управлінні ефективністю бізнес-процесів допомагає підвищити якість процесів менеджменту та досягти стабільних результатів у діяльності підприємства у відповідності до встановлених норм і вимог та завдяки раціональному використанню ресурсів. При цьому приймаються найбільш оптимальні управлінські рішення.

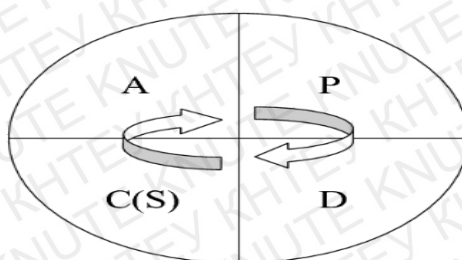


Рис. 1.3. Цикл PDCA [54, с.130-131].

Завдяки правильно побудованій моделі управління бізнес-процесами підприємство може покращити ефективність управління, досягти стратегічної мети. Для цього реалізація відбувається у межах визначеної стратегії розвитку. Основу складатиме розвиток довгострокових відносин із клієнтом. Забезпечення стратегії є комплексом, що складається із періодичних, взаємопов'язаних, послідовних етапів та процедур [53, с.62].

Як зазначає О. Домбик, процес проведення оцінювання ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві складається з шести етапів (рис. 1.4).

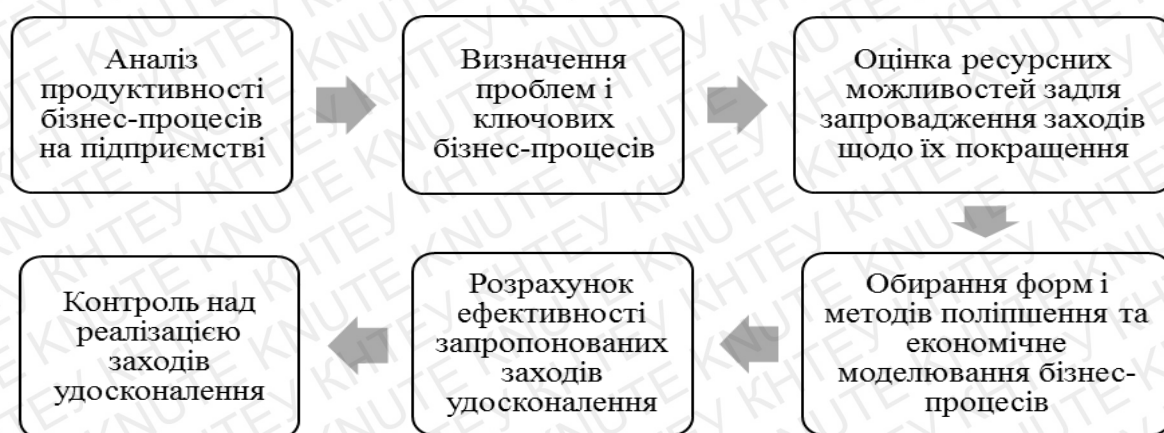


Рис.1.4. Етапи проведення оцінювання ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві – суб'єкті ресторанного бізнесу [17, с.66]

Найбільш популярним підходом до аналізу ефективності бізнес-процесів є оцінювання фінансових показників підприємства. Значна кількість організацій будують свої системи оцінки саме на системах фінансових показників. Більш того, через недостатньо високий рівень впровадження сучасних методик менеджменту в українських підприємствах, вони оцінюють свою результативність ґрунтуючись виключно фінансовими показниками, що не є правильним.

Тим не менш, ці показники є ключовими в оцінюванні ефективності діяльності підприємства. О. Мельник і Л. Таранюк наводять наступні приклади [46, с.90]: показники фінансової стійкості (коефіцієнт фінансової автономії,

коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансової заборгованості); показники рентабельності (коефіцієнти рентабельності активів, власного капіталу, позикового капіталу, товарообороту); показники ліквідності (коефіцієнти загальної, швидкої, абсолютної ліквідності); показники ефективності використання основних засобів (фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність); показники динаміки руху персоналу.

Наступним важливим методом оцінювання ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві є оцінка кадрового стану та динаміки руху працівників. Для цього потрібно оцінити такі показники, як: коефіцієнт звільнених, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт загального обігу кадрів, коефіцієнт заміності, коефіцієнт обороту з прийняття кадрів.

Комплексним методом аналізу та оцінки ефективності управління бізнес-процесами є SWOT-аналіз. Він дозволяє з'ясувати і структурувати сильні і слабкі сторони фірми, а також потенційні можливості і загрози ринку [41, с.175].

Найбільш ефективною системою оцінки та вимірювання бізнес-процесів в діяльності підприємства науковці вважають збалансовану систему показників (ЗСП) [65].

Автор зазначає, що для побудови ЗСП оцінки бізнес-процесів менеджерам необхідно відповісти на чотири питання:

1. Як виглядати в очах акціонерів, щоб досягти фінансових успіхів?
2. Як виглядати в очах клієнтів, щоб досягти бажаного фінансового стану?
3. Як підтримувати здатність до перетворення та вдосконалення, щоб реалізувати бачення фінансового розвитку?
4. Які бізнес-процеси удосконалити, щоб задовольнити потреби акціонерів?

Відповіді на ці питання допомагають визначити чотири стратегічні перспективи підприємства. Згідно із ЗСП перспективою називається категорія показників ефективності [65, с.75].

Для оцінки потенціалу підприємства ЗСП використовує чотири стандартні перспективи: фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; навчання та зростання [65, с. 78].

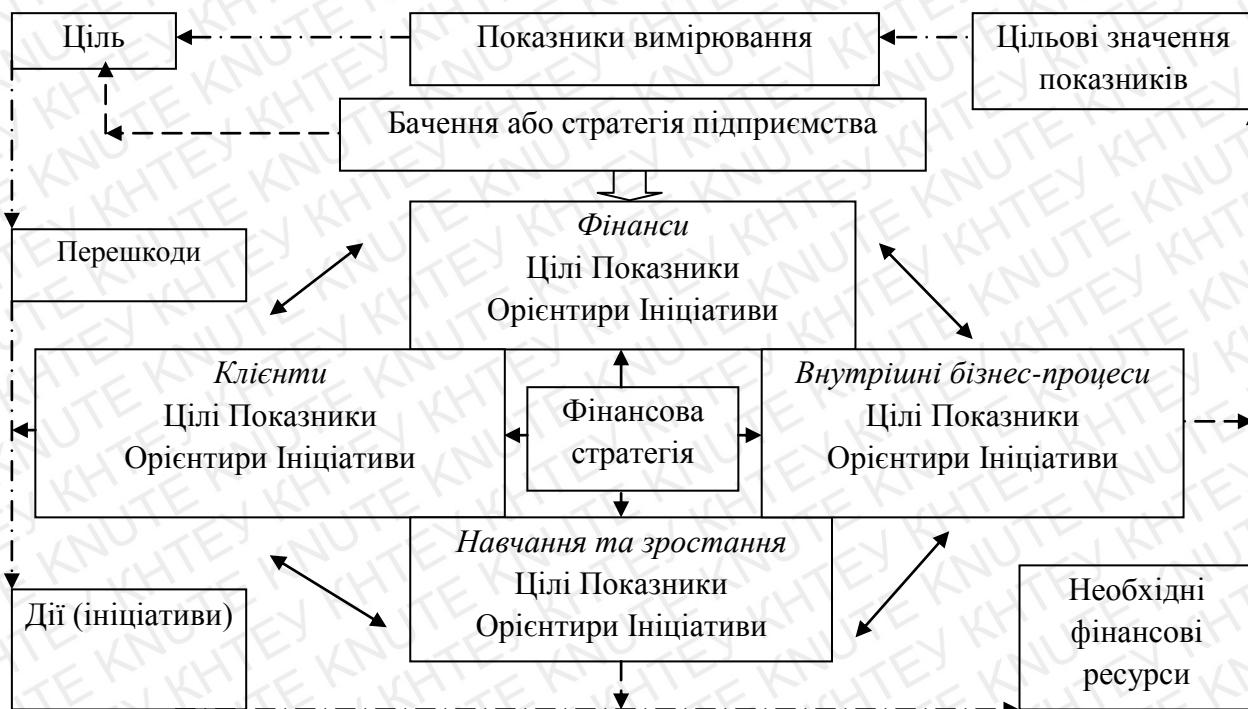


Рис.1.5. ЗСП оцінки фінансового потенціалу підприємства [65]

Перспектива «фінанси» показує, як підприємство буде підвищувати свою акціонерну вартість і приносити користь своїм власникам [65]. У межах перспективи основними критеріями ефективності є показники фінансового менеджменту (рис.1.4).

Перспектива «клієнти» показує, який вигляд підприємство має з погляду своїх клієнтів і характеризує його ринкове становище.

У рамках поданої перспективи виявлення основних критеріїв ефективності є досить непростим завданням, яке вимагає детального аналізу потреб.

Так, цінність для клієнтів може становити досить велика кількість показників, приблизний перелік яких подано на рис.1.5.

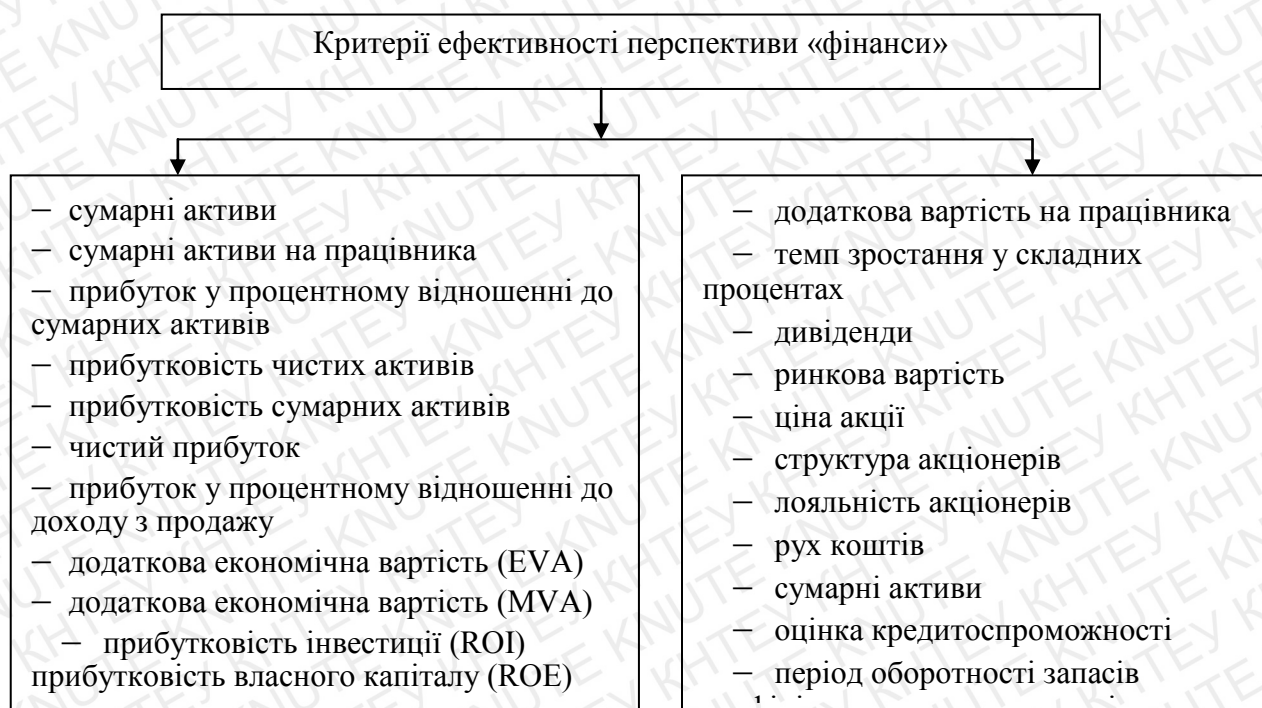


Рис.1.4. Перелік критеріїв ефективності перспективи «фінанси» [65]

Перспектива «внутрішні бізнес-процеси» значною мірою визначається перспективою «клієнти», ідентифікує основні процеси, що підлягають удосконаленню та розвитку з метою збільшення конкурентних переваг [65].

Ефективність бізнес-процесів визначає цінність пропозиції підприємства, від якої залежить кількість залучених клієнтів і кінцевий фінансовий результат.

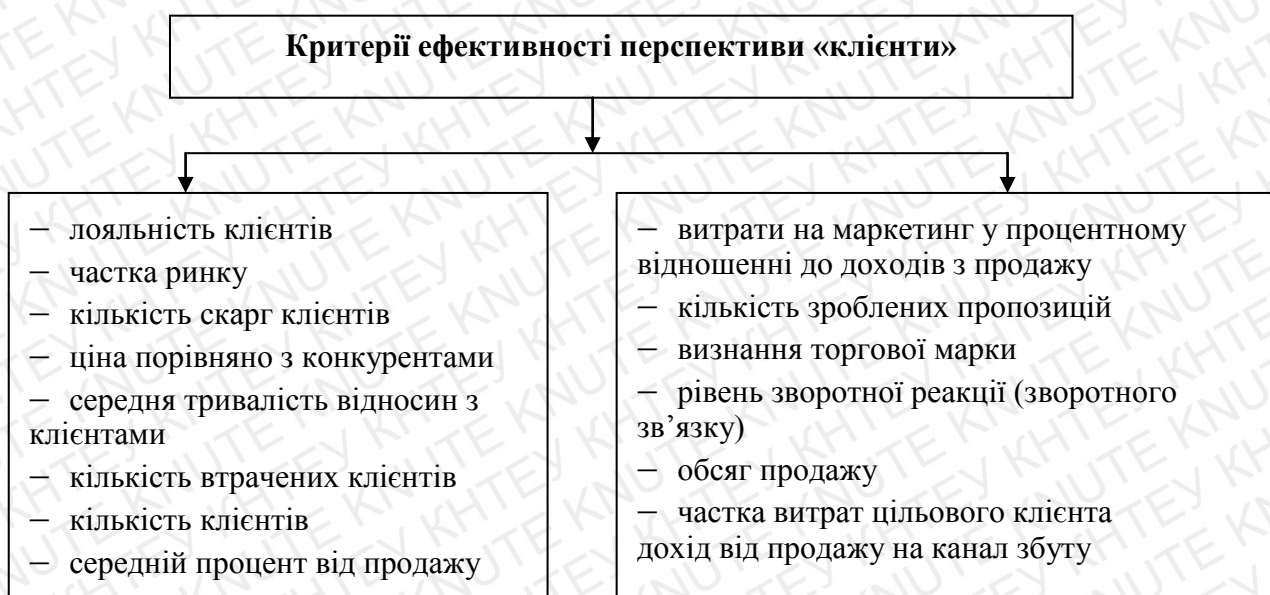


Рис.1.5. Перелік критеріїв ефективності перспективи «клієнти» [65]

Приблизний перелік критеріїв ефективності в рамках перспективи «внутрішні бізнес процеси» наведена на рис.1.6.

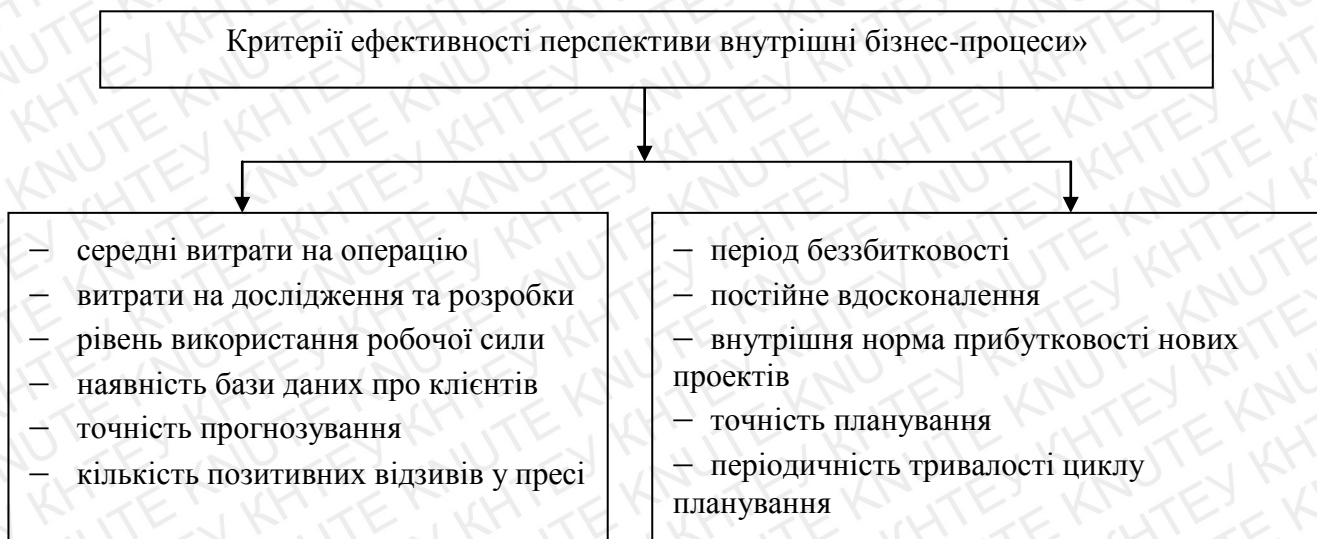


Рис.1.6. Перелік критеріїв ефективності перспективи «внутрішні бізнес-процеси» [65]

Перспектива «навчання та зростання» відображає найбільш важливі елементи культури, технології та навичок персоналу підприємства, які необхідні для досягнення певного рівня внутрішніх процесів [65].

У рамках цієї перспективи можна сформулювати приблизний перелік критеріїв ефективності, який подано на рис.1.7.



Рис.1.7. Перелік критеріїв ефективності перспективи «навчання та зростання» [65]

Впровадження запропонованих рекомендацій у процес формування методики оцінки бізнес-процесів дозволить виробити на підприємствах більш ефективну фінансову тактику та стратегію, обрати раціональний курс підвищення рівня його прибутковості та конкурентоспроможності .

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних та практичних основ управління бізнес – процесами, описаних в теоретичному розділі магістерської роботи, експортно-імпорتنних операцій дає змогу зробити наступні висновки:

1. Бізнес-процеси – це сукупність видів діяльності, яка забезпечує ефективність діяльності підприємства. Як показало дослідження – основними видами бізнес-процесів на виробничому підприємстві є такі: управління, розробка продукції, постачання, виробництво, збут, доставка, сервіс. Дослідження та практика показують які результати діяльності підприємства при належно організованих бізнес-процесів з ефективною віддачею та наведено упущення, що приводять до негативних наслідків для суб'єктів господарювання.

2. Управління бізнес-процесами потрібно задля оцінювання ефективності їх реалізації. Також управління забезпечує розробку суб'єктом управління та реалізацію управлінських рішень щодо підвищення ефективності бізнес-процесів задля забезпечення високого рівня задоволеності споживачів, в т.ч. у закладах громадського харчування.

3. Для оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства розглянуто методику збалансованої системи показників, що використовує чотири стандартні перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧОГО ОБ'ЄДНАННЯ КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

2.1. Загальна характеристика НВО КНТЕУ

Дослідження виконано за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Навчально-виробниче об'єднання Київського національного торговельно-економічного університету» (далі по тексту – ТОВ «НВО КНТЕУ»).

Університет – член престижних міжнародних організацій: Міжнародної асоціації університетів, Університетської Агенції Франкофонії, Міжнародного товариства товарознавців і технологів, Асоціації передових університетських вищих шкіл бізнесу, Міжнародної асоціації вищих і середніх спеціальних навчальних закладів торгівлі та споживчої кооперації, Всесвітньої асоціації рекреації та відпочинку. Встановлені та підтримуються творчі зв'язки з понад 100 вищими навчальними закладами, міжнародними центрами та установами з більш ніж 30 країнами світу. Здійснюється обмін викладачами, студентами, виконуються міжнародні проекти стосовно інтеграції вищої освіти, вдосконалення освітніх програм різних ступенів підготовки та перепідготовки спеціалістів.

Київським національним торговельно-економічним університетом укладено угоди про співпрацю з міністерствами, відомствами, організаціями і підприємствами, зокрема з Рахунковою палатою, Національним банком України, Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, Міністерством фінансів України, Міністерством закордонних справ України, Державною фіскальною службою України, Державною казначейською службою України, Антимонопольним комітетом України, Державною

фінансовою інспекцією України, Пенсійним фондом України, Національним агентством України з питань державної служби, Нотаріальною палатою України, Академією ДТЕК, Вищою Лінгвістичною Школою, Головним територіальним управлінням юстиції у місті Києві, комерційними банками, торгово-промисловими палатами, торговельними мережами, страховими компаніями, рекламними агентствами та іншими установами.

Навчально-виробниче об'єднання КНТЕУ було створене у 1999 році.

Вид діяльності за КВЕД – діяльність ідалень.

Юридична: 02156, м. Київ, Деснянський район, вулиця Мілютенка, будинок 4.

Фактична адреса: 02156, м. Київ, вул. Кіото, 19.

Сьогодні КНТЕУ реалізує завдання підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях на засадах поєднання освіти з наукою та практикою.

В КНТЕУ функціонує система управління якістю, яка в 2017 році вперше серед університетів країни була сертифікована на відповідність вимогам стандарту ISO 9001:2015. Ключовою складової системи є система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти.

Політика якості реалізується на всіх рівнях управління за участю всіх стейкхолдерів – усе всередині закладу, включаючи студентів, зовнішніх - роботодавців та партнерів. Кожний працівник і студент університету несе персональну відповідальність у межах своєї компетенції за результати роботи.

Важливою стратегічною метою КНТЕУ є постійна модернізація Навчально-виробничого об'єднання та інших існуючих, створення нових закладів з організації харчування співробітників і студентів, розширення побутових послуг.

Починаючи із 2017 року, НВО КНТЕУ має назву – навчально-виробниче об'єднання з організації харчування та кейтерінгу, на базі якого створено

Навчально-виробничий центр «Rest.Art.Kitchen» і проводить постійну роботу з пошуку робітників для роботи у їдальнях та кафе кухарів, кондитерів, продавців, касирів, мийників посуду, прибиральників.

Вимоги до кандидатів: професійно-технічна освіта за фахом (для кухарів, кондитерів, продавців, касирів); вміння працювати з касовим апаратом (РРО), банківським терміналом (для продавців, касирів).

Керівництво НВО пропонує: комфортні умови праці; забезпечення спеціальним одягом; повний соціальний пакет; дружній колектив; можливість поєднувати навчання та роботу; за необхідності надання ліжка-місце у гуртожитку; професійне зростання.

Заробітна плата, що пропонується, становить: для кухарів, кондитерів, буфетників, продавців, касирів – від 7000 грн до 9000 грн; для мийників посуду, прибиральників – від 5500 грн до 6500 грн.

Товариство «НВО КНТЕУ», що функціонує у сфері громадського харчування, з моменту державної реєстрації є юридичною особою, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки, включаючи валютний рахунки в банківських установах, круглу печатку з власною назвою українською мовою, штампами українською мовою, товарний та фірмові знаки для товарів та послуг та інші атрибути.

Статут визначає порядок організації, діяльності та ліквідації підприємства його учасниками. У своїй діяльності воно керується чинним законодавством України, у тому числі міжнародними договорами та міжурядовими угодами, Законом України «Про господарські товариства», Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, Статутом, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними нормальними актами. Товариство може створювати на території України і за її межами підприємства, філії та представництва відповідно до чинного законодавства України та держави за місцем реєстрації.

Основні види діяльності Товариства – згідно Статуту: організація і діяльність кафе, барів, ресторанів і закладів громадського харчування;

роздрібна торгівля іншими напоями, а також продуктами харчування; посередництво в торгівлі різними товарами.

Підприємство має право самостійно здійснювати господарську діяльність, виходячи з реального попиту, укладати будь-які угоди, які не заборонені законодавством України, угоди про спільну діяльність з підприємствами, установами, організаціями; на добровільних засадах вступати в договірні об'єднання, створювати структурні підрозділи для здійснення господарської діяльності; одержувати кредити від будь-яких фінансово-кредитних установ на договірних засадах; реалізовувати товари, роботи, послуги за цінами та тарифами, що встановлюються самостійно або на договірних засадах, а у випадках, що передбачені чинним законодавством України та нормативними актами – за державними цінами; здійснювати інші види діяльності, що не суперечать установчим документам, прямо не заборонені законодавством та сприяють вирішенню поставлених статутних завдань.

Вищим органом Товариства є Загальні Збори Учасників Товариства. Вони складаються з Учасників Товариства або призначених ними представників. До виключної компетенції Зборів учасників належить визначення таких питань, як порядок призначення директора та головного бухгалтера. Права учасників товариства визначені статутом ТОВ «НВО КНТЕУ».

Виконавчим органом Товариства є директор, який призначається і обирається Загальними Зборами Учасників. Він вирішує всі питання діяльності Товариства за винятком тих питань, що віднесені до виключної компетенції Зборів Учасників Товариства.

ТОВ «НВО КНТЕУ» функціонує як заклад громадського харчування.

Місце організаційної структури управління НВО КНТЕУ в структурі університету представлено в Додатку А.

Аналіз показує, що вона орієнтована на виконання таких завдань:

– створення умов збуту продукції й послуг при одночасному підвищенні якості виробничо-технологічного процесу;

– забезпечення поставки продуктів харчування в їдальні КНТЕУ.

Організаційна структура управління ТОВ «НВО КНТЕУ» має лінійно-функціональну форму організації управління (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «НВО КНТЕУ»

Основний принцип такої побудови – розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління в ТОВ «НВО КНТЕУ» здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Використання лінійно-функціональної структури управління має як позитивні, так і негативні моменти. Позитивним фактором є поєднання переваг лінійних та функціональних відділів. А негативними моментами є: складність взаємодії лінійних і функціональних керівників, а також опір змінам в організації (внаслідок перевантаження лінійних і функціональних керівників). Однак, забезпечити необхідну пристосованість підприємства до мінливого ринкового середовища цей вид організаційної структури управління неспроможний.

Найвищою ланкою управління ТОВ «НВО КНТЕУ» є Збори учасників. Директор НВО повністю відповідає за управління його поточною діяльністю, йому безпосередньо підпорядковані: головний бухгалтер, завідувач виробництва, начальник кондитерського цеху, начальник відділу збуту, шеф-кухар.

Директор ТОВ «НВО КНТЕУ» застосовує демократичний стиль керівництва, зміст якого полягає в тому, що він мобілізує колектив на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами. Демократичний стиль директора підприємства характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

Підприємство має право самостійно здійснювати господарську діяльність, виходячи з реального попиту, укладати будь-які угоди, які не заборонені законодавством України, угоди про спільну діяльність з підприємствами, установами, організаціями; на добровільних засадах вступати в договірні об'єднання, створювати структурні підрозділи для здійснення господарської діяльності; одержувати кредити від будь-яких фінансово-кредитних установ на договірних засадах; реалізовувати товари, роботи, послуги за цінами та тарифами, що встановлюються самостійно або на договірних засадах, а у випадках, що передбачені чинним законодавством України та нормативними актами – за державними цінами; розпоряджатися майном, придбаним за рахунок доходів, отриманих від здійснення господарської діяльності; самостійно розпоряджатися прибутком, що залишився після здійснення розрахунків з бюджетом, кредиторами, працівниками; здійснювати інші види діяльності, що не суперечать установчим документам, прямо не заборонені законодавством та сприяють вирішенню поставлених статутних завдань.

НВО КНТЕУ самостійно визначає перспективи розвитку, планує та здійснює свою діяльність, виходячи з попиту на продукцію, роботи та послуги, необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку.

Цілі підприємства – це кількісні та якісні характеристики функціонування підприємства до досягнення яких воно прагне. Цілі ТОВ «НВО КНТЕУ» наведені на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Дерево цілей ТОВ «НВО КНТЕУ»

НВО вже має свій імідж серед студентів та працівників КНТЕУ, а також гостей. Їдальня та кав'ярні зарекомендували себе різноманітними асортиментами страв та їхньою високою якістю, відносно низькими цінами і

гарними умовами для обслуговування. Ці підрозділи орієнтовані на реалізацію різноманітних асортиментів страв і закусок, а також спиртних напоїв, на просте та фірмове обслуговування. До складу приміщень входять: виробничі – гарячий цех, складські, адміністративні і технічні приміщення і зал обслуговування. Кафе працює на сирих продуктах і напівфабрикатах.

Відвідувачів обслуговують бармени, офіціанти. Застосовуються різноманітні форми обслуговування: традиційний, банкети, шведський стіл.

Підприємство має свої кухні (у головній їдальні та кафе «Венеція») і реалізує через мережу кафе покупну продукцію – воду, соки й багато інших куплених готових продуктів і продукцію власного виробництва – 1, 2, і 3-ї страви.

НВО має загальну площу в 350 м², а їдальня розрахована на 200 посадкових місць. Підприємство орієнтовно на широкий контингент відвідувачів. Режим роботи – з 9.00 до 17.00 з понеділка по суботу. Приміщення розташовані й обладнані з урахуванням діючих вимог і орієнтовані на якісне виконання своїх завдань у роботі з клієнтами. До складу НВО входять: безпосередньо зал їдальні, цех з виробництва гарячої їжі, цех холодний, де в цілому формується набір страв відповідно до замовлень клієнтів, 7 кав'ярень і склад для збереження продуктів.

З перерахованого видно, що НВО відноситься до традиційного і найбільш розповсюдженої форми роботи підприємства громадського харчування.

Працюючи вже багато років, НВО КНТЕУ сформувало свій імідж, знайшло своїх постійних клієнтів, свій сегмент і досить ефективно в цілому функціонує.

Особливе значення в роботі НВО має їдальня та банкетні зали, до яких в останні роки зростає інтерес відвідувачів. Це економічно вигідно для НОВ та університету в цілому. Великий асортимент готових кондитерських виробів, а також страв у їдальні, супровідних послуг, а також якість обслуговування піднімають імідж і діяльність НВО на якісно новий рівень роботи.

Гарячий цех оснащений у досить повному обсязі необхідним устаткуванням високої якості і високої продуктивності. У ньому варять перші страви, соуси, гарніри, другі страви, випікають борошняні кулінарні вироби – пірижки, слойки тощо, а також виконують теплову обробку продуктів для холодних і солодких страв. Цех працює з 9 до 18 години щодня. Цех має достатнє природне висвітлення, централізоване постачання холодною і гарячою водою. Для підтримки в цеху необхідної температури і вологості повітря обладнана витяжна система вентиляції, крім того над тепловим устаткуванням монтується місцева витяжка.

Технологічний процес у НВО складається з таких етапів (основних бізнес-процесів):

1. Пошук нових послуг та асортименту. На цьому етапі підприємство може проводити рекламні заходи, розміщує свій сайт в Інтернеті. Все це робиться для того, щоб з'явилися нові клієнти або ж уже існуючі клієнти мали ще більшу інформацію про підприємство.

2. Консультування. На цьому етапі кваліфіковані робітники НВО стараються по максимуму зрозуміти, що потрібно споживачеві, надають йому повну, правдиву та зрозумілу інформацію про продукцію та послуги.

3. Підбір необхідного асортименту продукції та послуг. Після того як фахівець зрозумів потребу споживача (переважно студента або викладача КНТЕУ), починає рекомендувати йому певні продукти, розповідаючи про його хімічний склад товару та вигоду, яку отримає він від його придбання.

4. Реалізація споживачеві-студентові продукції (послуг). На цьому етапі споживач розраховується за товар, продавець в свою чергу видає особі чек, який засвідчує факт здійснення покупки продукції громадського харчування. Також продавець видає при необхідності здачу, дякує за покупку та запрошує відвідати їдальню (кав'ярню) знову.

Отже, доцільно відзначити, що ТОВ «НВО КНТЕУ» успішно розвивається протягом останніх років та має привабливий набір послуг та продуктів харчування для студентів та викладачів КНТЕУ.

2.2 Аналіз основних фінансових та господарських показників діяльності навчально-виробничого об'єднання університету

Проведення аналізу діяльності підприємства має на меті всебічне зображення різноманітних процесів, які відбуваються на підприємстві, та надання відповідних висновків.

При аналізі діяльності ТОВ «НВО КНТЕУ» були використані форми бухгалтерської звітності № 1, № 2, №3, №5 за 2015-2017 роки, представлені у Дод. В: форма 1 «Баланс» – звіт про фінансовий стан, що відображає активи, зобов'язання і капітал підприємства на встановлену дату; форма 2 «Звіт про фінансові результати», що містить дані про доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства.

Найбільш інформативною формою для аналізу і оцінки фінансового стану підприємства є бухгалтерський баланс (форма № 1, Дод. В).

Для того, щоб провести техніко-економічне обґрунтування підприємства, доцільно провести фінансовий аналіз підприємства.

Аналіз активів підприємства дозволяє надати загальну оцінку зміні всього його майна. Результати аналізу складу активу та пасиву балансу ТОВ «НВО КНТЕУ» наведено у табл. 2.1 та 2.2.

За даними табл. 2.2 робимо висновок, що найбільшу частку у структурі активу балансу в 2017 році займають необоротні активи, яка зменшилась на 10,62% протягом останніх 2-х років. В 2015 році частка оборотних активів становила 75,6%, в 2016 році – 74,1%, а в 2017 році – вона зменшилась до 69,4%. Такі різкі зміни відбулися на підприємстві за рахунок різкого зростання грошових коштів на 14% в 2017 році. Її частка в сукупному обсязі необоротних активів становила більш 52, 2% в 2017 році.

З табл. 2.2 бачимо, що в складі майна обсяг необоротних активів у 2016 році збільшився на 12,85% в порівнянні з 2015 роком, а у 2017 році в порівнянні з 2016 обсяг основних засобів зріс на 13,9%. Але не слід розглядати це збільшення як позитивну тенденцію, оскільки воно відбулось головним чином

за рахунок збільшення іншої дебіторської заборгованості за товари, роботу, послуги. Це свідчить про те, що попит на продукцію НВО суттєво знизився серед студентської молоді за рахунок зростання цін та незручного графіка роботи для тих студентів, які переважно працюють.

Таблиця 2.1

Динаміка структури активу балансу ТОВ «НВО КНТЕУ»

Статті активу балансу	Роки			Абсолютне відхилення, (+,-)		Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016 р./ 2015 р.	2017 р./ 2016 р.	2016 р./ 2015 р.	2017 р./ 2016 р.
I. Необоротні активи							
Основні засоби	1247	1412	1262	165	-150	13,23	-10,62
- первісна вартість	3043	3300	2763	257	-537	8,45	-16,27
- знос	1796	1888	1501	92	-387	5,12	-20,50
Довгострокові фінансові інвестиції, що обл-ся за методом участі в капіталі інших підприємств	0	6	6	6	0		0,00
Усього за розділом I	1247	1412	1262	165	-150	13,23	-10,62
II. Оборотні активи							
Запаси	55	61	98	6	37	10,91	60,66
Виробничі запаси	43	49	86	6	37	13,95	75,51
Готова продукція	12	12	12	0	0	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	8	2	3	-6	1	-75,00	50,00
Дебіт. заборгованість за розрахунками з бюджетом	71	24	31	-47	7	-66,20	29,17
Інша поточна дебіторська заборгованість	16	119	124	103	5	643,75	4,20
Грошові та їх еквіваленти	249	281	320	32	39	12,85	13,88
Готівка	0	2	1	2	-1	-	-50,00
Рахунки в банках	249	281	320	32	39	12,85	13,88
Витрати майбутніх періодів	3	6	8	3		100,00	33,33
Усього за розділом II	402	493	584	91	91	22,64	18,46
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0	-	-
Баланс	1649	1905	1846	256	-59	15,52	-3,10

Причиною цього є висока собівартість продукції та незадовільні маркетингові заходи щодо її збуту. Тому слід переглянути цінову політику підприємства та політику взаєморозрахунків із постачальниками.

Виробничі запаси зросли на 14% у 2016 році на 13,95% та на 75, 5% у 2017 р. Також, аналізуючи дану таблицю, слід звернути увагу на зменшення суми дебіторської заборгованості за товари (на 6 тис. грн. у 2016 та її незначне зростання у 2017 році). Таким чином, підприємство в цілому не суттєво змінило фінансове становище протягом останніх 3-х років його функціонування.

В наступній табл. 2.2 наведено результати аналізу статей пасиву балансу.

Таблиця 2.2

Динаміка структури пасиву балансу ТОВ «НВО КНТЕУ»

Статті активу балансу	Роки			Абсолютне відхилення, (+,-)		Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016 р./ 2015 р.	2017 р. / 2016 р.	2016 р./ 2015 р.	2017 р. / 2016 р.
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	28	28	0	0	0,00	0,00
Додатковий капітал	1211	1147	1020	-64	-127	-5,28	-11,07
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	265	522	566	257	44	96,98	8,43
Усього за розділом I	1504	1697	1614	193	-83	12,83	-4,89
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	0	0,00	0,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	145	208	232	63	24	43,45	11,54
Поточна кред. заборг-сть за довгостр. зобов'язаннями							
- за товари, роботи, послуги	3	70	71	67	1	2233,33	1,43
- з бюджетом	31	46	36	15	-10	48,39	-21,74
за у тому числі з податку на прибуток	13	32	0				
- зі страхування	10	16	9	6	-7	60,00	-43,75
- з оплати праці	25	33	50	8	17	32,00	51,52
Поточні забезпечення	64	41	63	-23	22	-35,94	53,66
Інші поточні зобов'язання	12	2	3	-10	1	-83,33	50,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваних для продажу, та гр. вибуття	-	-	-	-	-	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	1649	1905	1846	256	-59	15,52	-3,10

За проведеними розрахунками можна зробити висновок, що найбільшу частку у структурі пасиву балансу займає власний капітал. Його частка у 2015 році становила 91,2%, у 2016 році – дещо зменшилась (до 89,1%) за рахунок зростання нерозподіленого прибутку, а в 2017 році ще більше зменшилася – до 87,4% - за рахунок зростання обсягу нерозподіленого прибутку на 8,4%. В цілому таку тенденцію можна охарактеризувати як негативну для фінансування підприємства.

Беручи до уваги проведений аналіз, можна стверджувати, що структура фінансових ресурсів підприємства за звітний рік була задовільною, незважаючи на наявність дебіторської заборгованості, яка пов'язана з традиційними труднощами збуту продукції та розрахункової дисципліни.

Як бачимо із вище наведеної табл. 2.2, різні тенденції в структурі балансу проглядаються протягом досліджуваних періодів, так, в 2016 році відбулося зростання його суми на 15,5%, а у 2017 році – зменшення на 3,1%. Основним фактором, який вплинув на даний показник, є збільшення та зменшення додаткового капіталу на 5,3 % у 2016 р. та на 11,1% у 2017 році, а також різке зростання обсягу нерозподіленого прибутку.

Наступним кроком аналізу є дослідження динаміки фінансових результатів діяльності НВО у 2015-2017 рр., зведених у табл. 2.3.

За даними Звіту про фінансові результати (Форма №2), що містяться в Дод. Б, проаналізуємо процес формування прибутку та витрат на досліджуваному нами підприємстві.

Дані табл. 2.3 свідчать, що чистий дохід від наданих послуг у 2016 році, порівняно з 2015 зріс на 62,7%, а у 2017 зменшився на 16,6% порівняно з 2016 роком та склав більше 3,9 млн. грн.

Прибуток від операційної діяльності у 2015 році дорівнював 142 тис. грн., у 2016 році він зріс на 58,5%, а у 2017 році спостерігається значне його зменшення – на 88,9%. Такі зміни відбулися внаслідок того, що у 2017 році значно зросли адміністративні витрати – на 39%, що у свою чергу призвело до зменшення чистого прибутку.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів ТОВ «НВО КНТЕУ» в 2015-2017 роках

Показники	Роки, тис. грн.			Абсолютне відхилення (+, -)		Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016 р./ 2015 р.	2017 р./ 2016 р.	2016 р./ 2015 р.	2017 р./ 2016 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2887	4698	3917	1811	-781	62,7	-16,6
Собівартість наданих послуг	2222	3716	3226	1494	-490	67,2	-13,2
Валовий прибуток	665	982	691	317	-291	47,7	-29,6
Інші операційні доходи	178	388	225	210	-163	118,0	-42,0
Адміністративні витрати	439	598	831	159	233	36,2	39,0
Витрати на збут	221	446	41	225	-405	101,8	
Інші операційні витрати	41	101	19	60	-82		-81,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	142	225	25	83	-200	58,5	-88,9
Інші доходи	20	0	0	-20	0	-100,0	-
Інші витрати	4	0	107	-4	107	-100,0	-
Прибуток до оподаткування	158	225	-82	67	-307	42,4	-136,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	13	32	1	19	-31	146,2	-96,9
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	145	193	-83	48	-276	33,1	-143,0
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	145	193	-83	48	-276	33,1	-232,5

За даними табл. 2.3, чистий прибуток ТОВ «НВО КНТЕУ» за останній рік зменшився до рівня збитку у 2017 році у розмірі 83 тис. грн. Найбільшими темпами зростають наступні статті операційних витрат: амортизація, інші операційні витрати, що демонструють дані фінансової звітності підприємства.

Зміна обсягу чистого прибутку підприємства у 2015-2017 рр.. продемонстрована на рис. 2.3.

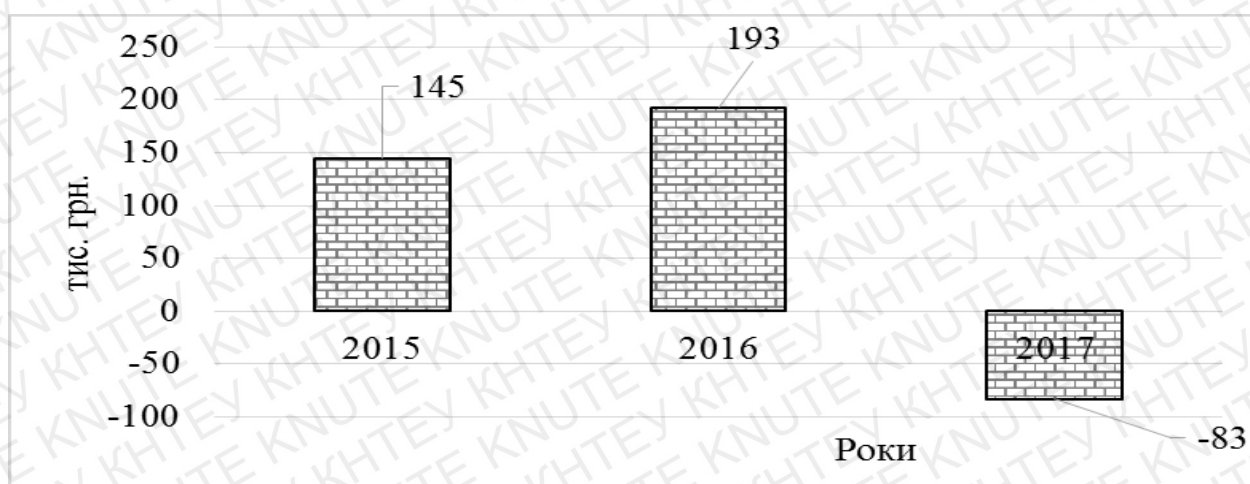


Рис. 2.3. Динаміка чистого фінансового результату (прибутку (збитку)) ТОВ «НВО КНТЕУ» в 2015-2017 рр.

Для того, щоб більш ґрунтовно проаналізувати діяльність підприємства, необхідно також дослідити вплив зовнішнього середовища та важливо визначити і оцінити фактори, що його формують.

2.3. Аналіз професійно-кваліфікаційного складу кадрів та організації технологічних процесів закладу харчування

Для здійснення всіх основних видів діяльності (виробничої, комерційної, зовнішньоекономічної та фінансової) підприємство укомплектоване всіма категоріями працівниками, середньооблікова чисельність яких у 2017 році становила 26 осіб. НВО зайнято 26 осіб працюючих різних спеціальностей, які в спільній діяльності й забезпечують його роботу.

Для оцінки стану роботи з кадрами в НВО звернемося до наступних показників.

За даними табл. 2.4 можна бачити наступне: у НВО зайняті всі необхідні працівники, здатні повноцінно виконувати всі бізнес-процеси. При цьому, у штаті є також бармени, які значно піднімають його імідж, а так саме більша команда кухонних працівників і працівників залу обслуговування. До послуг

офіціантів залучаються студентів під час проходження ними виробничої практики в КНТЕУ.

Таблиця 2.4

Структура працівників ТОВ «НВО КНТЕУ» в 2015-2017 рр.

№ з/п	Найменування посад	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення 2017 р. до	
					2015 р.	2016 р.
1	Адміністративно-управлінський персонал:					
	Директор	1	1	1	-	-
	Головний бухгалтер	1	1	1	-	-
	Бухгалтер-касир	1	1	1		
	Завідувач виробництва	1	1	1	-	-
	Начальник кондитерського цеху	1	1	1		
	Начальник гарячого цеху	1	1	1		
	Разом:	6	6	6	-	-
2	Працівники виробництва:					
	Шеф – кухар	1	1	1	-	-
	Кухар-бригадир	2	2	2	-	-
	Робітники кухні	3	4	5	1	1
	Продавець-касир	5	5	6	-	1
	Бармен	2	2	2	-	-
	Разом:	13	14	16	1	2
3	Допоміжні робітники					
	Прибиральниця	2	2	2	-	-
	Охорона	2	2	2	-	-
	Разом:	4	4	4	-	-
	Усього:	22	24	26	2	4

Доцільно відзначити, що у НВО зайнята багато років поспіль команда фахівців, здатних на високому рівні виконувати свої завдання як щодо асортименту, його якості, так і оригінальності і новизни страв.

Результати динаміки і структури персоналу ТОВ «НВО КНТЕУ» наведено в табл. 2.5.

Як ми бачимо, найбільшу частку (76,9%) займає виробничий і персонал (що забезпечує виробництво продукції громадського харчування та її реалізацію через мережі кафе, їдалень та кав'ярень), що пояснюється розвитком виробничо-торговельних процесів на підприємстві. У ТОВ «НВО КНТЕУ» в

2017 році було зайнято 26 осіб, за період з 2015 року по 2016 рік чисельність працівників зросла на 18,2%.

Таблиця 2.5

Динаміка складу і структури персоналу ТОВ «НВО КНТЕУ»

Категорії посад працівників	2015 р.		2016 р.		2017 р.		Відхилення 2017 р. від 2015 р.		
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	%	п.стр.
Середньооблікова чисельність персоналу, в т.ч.:	22	100,0	24	100,0	26	100,0	4	18,2	0,00
1. Управлінський персонал:	6	27,27	6	25,0	6	23,08	0	-	-4,20
-керівники	5	22,73	5	20,83	5	19,23	0	-	-3,50
-спеціалісти	1	4,55	1	4,17	1	3,85	0	-	-0,70
2. Виробничий персонал:	17	77,27	18	75,00	20	76,92	3	17,7	-0,35
-основні робітники	13	59,09	14	58,33	16	61,54	3	23,1	2,45
-допоміжні робітники	4	18,18	4	16,67	4	15,38	0	-	-2,80

Одночасно незмінною залишалася чисельність керівників – 5 осіб з 2015 р. по 2017 р. Це свідчить про те, що з кожним роком відбувається зниження матеріально-технічної потужності підприємства, що потребує розширення обсягів її збуту.

В цілому управлінською працею в 2017 р було зайнято 6 осіб, за досліджуваний період часу їх чисельність не змінилася. Можна сказати, що зростання чисельності працівників у ТОВ «НВО КНТЕУ» відбувалося пропорційно за посадами протягом досліджуваного періоду часу. Аналіз показав, що серед загальної чисельності працюючих майже 60% працюючих мають професійно-технічну освіту.

Оплата праці на підприємстві проводиться з урахуванням посадових окладів та преміальних виплат, що передбачені Положенням про преміювання на підприємстві. На підприємстві діє почасово-преміальна система оплати праці. Для кожної категорії посад працівників на підприємстві існують

затверджені посадові оклади. Для управлінського персоналу використовується контрактна форма оплата праці.

Зміни, які відбулись в господарській діяльності НВО, є свідченням погіршення роботи персоналу підприємства та негативних змін у зовнішньому середовищі. Аналіз ліквідності активів підприємства допомагає визначити можливість покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких у грошові кошти відповідає строку погашення зобов'язань.

Робота з кадрами в НВО КНТЕУ має принципово важливе значення. Розглянемо рух кадрів у кафе за останні два роки (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Рух кадрів у НВО КНТЕУ в 2016-2017 рр.

№ пор.	Показники	Ум. позн. та формула	2016 рік	2017 рік	Абсол. відхилення	Відн. відхилення, %
1.	Чисельність працівників на початок року, осіб		24	26	2	108,3
2.	Прийнято, осіб	Чп	4	6	2	-
3.	Вибуло, осіб	Чз	2	2	-	-
4.	у тому числі: за власним бажанням	Чзп	-	2	-	-
5.	за порушення дисципліни					
6.	скорочення штатів				-	
7.	Чисельність працівників на кінець року, осіб		28	30	2	107,1
8.	Середньооблікова чисельність працівників	Ч _{зар}	26	28	2	107,7
9.	Коефіцієнти обігу: з прийому	$K_{пр} = \frac{Чп}{Ч}$	0,154	0,214	0,06	--
10.	зі звільнення	$K_z = \frac{Чз}{Ч}$	0,077	0,071	-0,006	
11.	Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пк} = \frac{Чзп}{Ч}$	0,077	0,071	-0,006	-
12.	Коефіцієнт загального обігу	$K_{зо} = \frac{Чзар}{Ч}$	0,231	0,285	0,054	-

Розрахувавши коефіцієнти руху працівників за даними табл. 2.6 видно, що рух кадрів в НВО не досить високий і склад працівників характеризується як стабільний. За даними таблиці можна сказати про те, що плинність кадрів у НВО досить низька й це дозволяє йому мати в цілому гарні показники по його

якісному складі. Однак, якщо не буде необхідних змін у заробітній платі, ті стан показників роботи з кадрами може сильно змінитися.

Розглянемо використання кадрів у НВО КНТЕУ більш детально за показниками табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників з праці НВО КНТЕУ в 2015-2017 рр.

№ пор.	Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+; -)			Відносне відхилення, %		
		2015	2016	2017	2016 р./2015 р.	2017 р./2016 р.	2017 р./2015 р.	2016 р./2015 р.	2017 р./2016 р.	2017 р./2015 р.
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2887,0	4698,0	3917,0	1811,0	-781,0	1030,0	62,7	-16,6	35,7
2.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	22,0	24,0	26,0	2,0	2,0	4,0	9,1	8,3	18,2
3.	Продуктивність праці персоналу, тис. грн /осіб	131,2	195,8	150,7	64,5	-45,1	19,4	49,2	-23,0	14,8
4.	Продуктивність праці управлінського персоналу, тис. грн /осіб	481,2	783,0	652,8	301,8	-130,2	171,7	62,7	-16,6	35,7
5.	Фонд оплати праці, тис. грн.	300,0	419,0	592,0	119,0	173,0	292,0	39,7	41,3	97,3
6.	Фонд оплати праці у відношенні до чистого доходу, %	10,4	8,9	15,1	-1,5	6,2	4,7	-14,2	69,5	45,4
7.	Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника, грн	5,0	5,8	7,0	0,8	1,2	2,0	16,4	21,1	41,0
8.	Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн./ осіб	6,6	8,0	-3,2	1,5	-11,2	-9,8	22,0	-139,7	-148,4

Продуктивність праці персоналу розраховано через чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, оскільки НВО КНТЕУ займається по суті виробничою діяльністю.

Отже, робоча група в 2016 році реалізувала продукції на 1811 тис. грн. більше, ніж у 2015 році, що є позитивним явищем. Аналіз даних табл. 2.7

свідчить також про те, що при зростанні скороченні чисельності працівників в 2015 році всього на 2 особи продуктивність праці персоналу зросла на 49,2%, що зумовлено оновленням основних засобів підприємства і підвищенням рівня автоматизації переміщення товарів на складі.

На підприємстві відбулося у 2017 році зниження темпів зростання продуктивності праці на 23% внаслідок падіння рівня доходів (див. табл. 2.1).

За допомогою показників продуктивності праці можна оцінити витрати на реалізацію, тривалість реалізації і кількість робочих рук, необхідних для того, щоб виконати всі роботи точно в строки. В даному випадку ми можемо зробити висновок, що витрати персоналу на виробництво не мають чіткої тенденції, вони коливаються.

В роботі визначено, що в структурі персоналу НВО найбільшу частку займає категорія робітників (майже 80%). Такий розподіл персоналу є характерним для видів діяльності НВО як підприємства у сфері громадського харчування.

На підприємстві затверджені такі принципи роботи працівників з клієнтами:

1. Ставити інтереси клієнта вище за інтереси компанії.
2. Відстоювати інтереси клієнта і говорити йому правду, навіть якщо це негативно позначиться на доходах підприємства.
3. Консультувати клієнта лише з тих питань, в яких працівники компанії є компетентними і вирішення яких принесе клієнту відчутну користь.

В НВО сформовано високий рівень організаційної культури. Керівництво розуміє, що основний капітал – її співробітники, тому на підприємстві створено умови для максимально ефективної роботи і повної реалізації здібностей всіх співробітників, відповідно їх праця гідно винагороджується.

Споживачами підприємства є особи, які мають середній рівень доходу відносно цього показника в Україні. Переважною більшістю це є студенти та працівники КНТЕУ, що знаходяться поруч і користуються переважно

послугами кав'ярень, кафе та їдалень. Причому останні приходять до їдальні не лише пообідати, скільки поспілкуватися, часто тут проводяться ділові розмови.

Також підприємством надаються наступні послуги: організація банкетів, фуршетів та свят. В останньому випадку офіціанти готують лише необхідні серветки, скатертини, посуд та скло, прикраси. Все інше готують відповідно працівники кухні. В такому випадку обслуговування здійснюється тими офіціантами та адміністратором, які даного дня вихідні.

Товарна політика займає одне з ключових місць у загальній системі маркетингової діяльності і системи «маркетинг-мікс», що містить ще й цінову, збутову і стимулюючу політику, і вивчає заходи з підвищення конкурентоспроможності продукції, що реалізується закладом ресторанного господарства, передусім її якісних характеристик, відповідності запитам кінцевих споживачів, створенню нових товарів, оптимізації асортименту, подовженню життєвого циклу.

Основним з ключових питань асортиментної політики є глибина та ширина асортименту продукції та послуг, що надається підприємством.

З основних послуг можемо визначити наступні: виготовлення продукції та реалізація її безпосередньо в торговельній залі; послуга бізнес-ланчу та комплексного харчування; проведення різного роду заходів – банкетів, фуршетів, організація свят; виїзні обслуговування з реалізацією власної продукції; надання працівників для обслуговування різних заходів.

Щодо асортименту продукції, то проведений аналіз меню дозволив визначити, що загальна кількість страв в меню складає 60 страв. Як вдалося визначити, середня ціна страв, включених в меню складає 36,9 грн., найдорожчими виявилися страви гриль та другі страви. Проте, під час проведення досліджень вдалося виявити, що найбільшими попитом користуються страви – гриль. Найменша середня ціна належить гарнірам, що виправдано ціновою політикою закладу та собівартістю даних страв.

Крім того, необхідно визначити життєвий цикл страв, що пропонуються відвідувачам. Взагалі важливо сказати про те, що НВО КНТЕУ молодий і

знаходиться на стадії життєвого циклу зростання. Але це не дозволяє стверджувати, що на цій стадії знаходяться кулінарні страви та вироби.

Як вдалося дослідити, асортиментний перелік страв постійно змінюється, причому з меню виключалися страви, які користувалися найменшим попитом. Тому більшість страв, що внесені в меню, що розглядається мають порівняно сталий попит, це питання буде досліджено нижче. Вдалося виявити, що мало страв з морепродуктів та риби, а також субпродуктів, проте попит на ці страви є, що виявилось з аналізу асортименту різних ресторанів та анкетного опитування відвідувачів досліджуваного закладу. В більшості страви, представлені в меню не відрізняються рівнем складності в приготуванні один від одного.

ТОВ «НВО КНТЕУ» працює на сировині високого ступеня обробки, тобто такій, що потребує незначної кількості необхідних технологічних процесів для доготовування, а також використовує напівфабрикати.

До виробничих приміщень входять наступні – гарячий та холодний або доготівельний цехи, а також кондитерський цех. Ці приміщення оснащені необхідною, для приготування кулінарної продукції та страв, кількістю устаткування та робочого інвентарю. У цехах обов'язково є холодильники для зберігання напівфабрикатів, потрібної сировини, готової продукції виготовленої в цеху, мийні раковини, а також підсобні столи для обробки сировини. Все необхідне приладдя та інвентар знаходяться на полицях та стелажах, інший великий посуд знаходиться в мийній кухонного посуду.

А також в кожному цеху знаходиться устаткування для необхідних виробничих процесів, що в ньому відбуваються, тобто організовані робочі місця кухарів. Важливо вказати те, що цехи невеликі за розміром і розміщені дуже компактно як самі цехи, так і все оснащення в них. Основним джерелом інформації для аналізу фінансового стану є бухгалтерський баланс підприємства.

Аналіз технології роботи підприємства показав наступне:

1. Коли НВО КНТЕУ вводить новий продукт (в основне меню або в напівфабрикати) за документальне оформлення цієї процедури відповідальним є завідувач виробництвом. Директор оформлює довіреність, ставить на ній свій підпис та на видатковій накладній. Отримує від постачальника оригінал рахунку та податкової. Вводить необхідні документи в програму “1С:Предприятие”, при цьому директор має уважно перевірити всі реквізити в податковій, оскільки вона дає право підприємству на податковий кредит. Після цього він формує картку складського обліку та передає її завідувач виробництвом. Завідувач виробництвом має перерахувати прийнятий товар та поставити свій підпис в картці складського обліку.

2. В кінці кожного місяця на підприємстві проводиться інвентаризація. Звіряються данні по кількості комплектуючих для виробництва, які формує програма “1С” з даними, які надає завідувач виробництвом.

НВО КНТЕУ являє собою двоповерхову будівлю доволі значну за розміром, що побудовано в відповідності до вимог проектування та сучасних тенденцій дизайну. Згідно Статуту, статутний капітал підприємства у 2017 році становив 28 тис. грн.

Одним з основних інструментів оцінювання внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на розвиток підприємства, є SWOT-аналіз. SWOT – початкові літери слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози). SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів. Спочатку варто проаналізувати вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства (табл. 2.8).

Таблиця факторів макросередовища ТОВ «НВО КНТЕУ»

№	Фактор	Коефіцієнт значимості	Загрози	Можливості	Реакція підприємства
Політико-правові фактори		0,25			
1.	Надмірне втручання держави	0,15	Державне регулювання цін	Оптимізація виробничих витрат з та збутових витрат	Оптимізація витрат, лобіювання інтересів
2.	Нестійкість законодавчої бази	0,10	Постійні зміни законодавчої бази не сприяють нормальному розвитку галузі	Оптимізація бізнес-процесів з врахуванням нормативно-правового поля	Діяльність в рамках нормативно-правового поля
Економічні фактори		0,25			
1.	Кризове економічне становище	0,15	В державі з нестабільною економікою неможливо здійснювати довгострокове планування	Оптимізація виробничих витрат та збутових витрат	Мінімізація витрат
2.	Посилення конкуренції	0,10	Зменшення обсягів збуту і частки ринку	Формування лояльних клієнтів та максимізація прибутку завдяки існуючим	Розробка конкурентної стратегії
Демографічні фактори		0,10			
1.	Високий рівень урбанізації	0,05	Зростання масової міграції молодці за кордон	Розширення обсягів збуту та збільшення асортименту виробів	Виявлення незадоволеного попиту і розширення асортименту
2.	Проблеми збереження здорового способу життя населення	0,05			
Культурні фактори		0,25			
1.	Культура відносин між підприємством і КНТЕУ	0,25	Відсутність культури партнерства, недотримання умов ексклюзивності	Позиціонування підприємства як надійного постачальника з високою конкурентоспроможним продуктивним портфелем	Формування лояльності партнерів
Науково-технічні фактори		0,15			
1.	Якість продукції та послуг	0,15	Продукти українського виробництва не відповідають європейським стандартам, переважає ГМО	Контроль якості продукції та використання всіх можливостей його покращення	Контроль якості продукції

Наступний етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься підприємство; по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства.

Після того, як складений конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT (табл. 2.9). Отже, бачимо, що найбільший вплив на діяльність «ТОВ «НВО КНТЕУ» мають політико-правові та економічні фактори.

Переважають політико-правові фактори мають негативний вплив на діяльність підприємства. Економічні фактори посилюють свій вплив на ТОВ «НВО КНТЕУ» внаслідок економічної кризи, що, в свою чергу призводить до посилення конкуренції, особливо з боку вітчизняних компаній. Вирішення цієї проблеми полягає у необхідності формування лояльних клієнтів та максимізації прибутку в напрямку зменшення виробничих витрат і витрат на збут.

В ході наступного етапу аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства нами було виявлено, що постачальниками компанії фармпрепаратами є такі відомі підприємства як «Наша Ряба», «Київхліб», «ПрАТ «Рошен», ПрАТ «Оболонь», ПАТ «Карлсберг» тощо.

До сильних сторін слід віднести ефективну політику в сфері якості, - найважливішим для керівництва «НВО КНТЕУ» є якість продукції. Це головна умова дистрибуційної політики підприємства. Другою умовою є оригінальність продукту, що забезпечує довготривалу роботу з ним.

Шляхом аналізу табл. 2.9 можна відокремити основні напрямки розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ» та виявити проблеми, пов'язані з оперативною, фінансовою, інвестиційною та іншою діяльністю підприємства.

Можна зробити висновок, що однією з конкурентних переваг товариства є швидке прийняття рішень. У той час, коли конкуренти змушені повертатися до оперативного управління та вивчати бізнес-процеси з допомогою

менеджерів, які їх створювали, НВО КНТЕУ швидко реагує на зміну кон'юнктури та фінансових потоків.

Таблиця 2.9

Матриця SWOT-аналізу НВО КНТЕУ

	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1) покращення рівня життя населення; 2) зниження рівня податків та мита; 3) співпраця з новими партнерами; 4) зниження цін постачальників; 5) високий ступінь довіри клієнтів до підприємства; 6) залучення кредитів; 7) удосконалення системи менеджменту 	<ol style="list-style-type: none"> 1) зниження рівня життя населення; 2) посилення конкуренції; 3) ріст податків та мита; 4) ріст темпів інфляції; 5) зміна рівня цін; 6) перевищення пропозиції над попитом; 7) погіршення репутації підприємства у споживачів
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
<ol style="list-style-type: none"> 1) позитивна репутація у клієнтів; 2) спрощена система управління; 3) забезпеченість високотехнологічним обладнанням; 4) внутрішньоорганізаційна невелика конкуренція; 5) велика площа приміщень; 6) відсутність прямих конкурентів; 7) досвідчене керівництво, компетентні робітники; 8) широкий асортимент продукції, товарів, послуг; 9) дотримання законодавства з праці; 10) фінансовий стан є стабільним. 	<p>Досвідчене керівництво може укласти угоди про співпрацю з новими партнерами.</p> <p>Гарна репутація у клієнтів дасть змогу збільшити дохід від реалізації продукції та чистий прибуток підприємства.</p> <p>Чітка стратегія дозволить використовувати всі можливості.</p> <p>Впровадження принципів «загального управління якістю».</p>	<p>Поява нових конкурентів викличе додаткові витрати фінансових ресурсів.</p> <p>Зміни в законодавстві можуть викликати несподівані наслідки.</p> <p>Сильні сторони допоможуть частково компенсувати загрози.</p>
Слабкі сторони	СіМ	СіЗ
<ol style="list-style-type: none"> 1) відсутність стратегічного планування; 2) плінність кадрів; 3) незадовільна система мотивації персоналу; 4) важкі умови праці для робітників; 5) невисокий рівень кваліфікації працівників 6) відсутня автоматизована система управління підприємством 7) неефективна організаційна структура; 8) відсутність стратегічного планування та сайту на підприємстві; 9) відсутній відділ персоналу; 10) неефективна система стимулювання персоналу 	<p>При збільшенні кількості кваліфікованих спеціалістів може зрости якість обслуговування.</p> <p>Автоматизація управління.</p> <p>Незадовільна система мотивації персоналу спонукає його переходити на нові робочі місця.</p> <p>Удосконалення менеджменту допоможе керівництву підвищити рівень мотивації персоналу.</p> <p>Слабкі сторони підприємства не допомагають розвитку його можливостей.</p>	<p>Поява нових конкурентів при відсутності довгострокового планування може призвести до погіршення конкурентної позиції підприємства.</p> <p>Перехід кваліфікованих кадрів на роботу до конкурентів при зниженні кількості спеціалістів може призвести до зниження прибутку.</p>

І навпаки, під час економічної кризи може виникнути потреба у специфічних послугах, чи методах торгівлі, наприклад бартер. Задачу максимального скорочення витрат, не знижуючи норму прибутку та конкурентоздатність, допоможе вирішити тимчасова домовленість з постачальниками про зниження закупівельної ціни, адже складна економічна ситуація сприяє консолідації вертикальних каналів розподілу. Економічна криза, водночас, є часом для виникнення нових можливостей для залучення кваліфікованих кадрів з конкуруючих підприємств. Мірою заохочення до праці у цей період може бути домовленість про неповну зайнятість, суміжну роботу або оптимізм та активна діяльність підприємця. Корисні можливості для бізнесу можна вилучити з законодавчої бази країни.

В ТОВ «НВО КНТЕУ» завжди перед укладанням договору купівлі-продажу здійснюється детальний аналіз будь-якої нової продукції: вивчення її якісних характеристик, результатів досліджень на предмет ГМО, збір всієї необхідної інформації.

За результатами проведеної діагностики фінансово-економічного становища ТОВ «НВО КНТЕУ» виявлено «вузькі місця», що знижують ефективність його діяльності: збитковість підприємства у 2017 році, а також замалий обсяг залишків товарних запасів на складі.

В цілому слід зазначити, що всі найголовніші процеси управління на підприємстві здійснюються досить ефективно.

2.4. Дослідження структури і ресурсного забезпечення бізнес-процесів НВО КНТЕУ

Зауважимо, що на теперішній час НВО відповідає життєвому циклу «стабілізація». Цей цикл характеризується стабільністю обсягу продаж і прибутку. На цьому етапі головною метою маркетингу є диференціація або урізноманітнення асортименту продукції у ресторані та сукупності доступних модифікацій послуг.

Характерною рисою підприємства є те, що всі ключові рішення приймає директор, інші працівники діють згідно їх посадових інструкцій. На рис. 2.1 ми бачимо, що до складу НВО входить кухня та їдальня. Директору підпорядковуються адміністратор залу, якому, в свою чергу, підпорядковується їдальня та кухня.

Директор підприємства працює згідно наступного розкладу: робочі дні з понеділка по п'ятницю; час роботи з 9-00 до 18-00.

Для відвідувачів час встановлений в середу – з 14-00 до 18-00. Народи проводяться в понеділок з 9-00 до 11-00. Робота з документами – по мірі їх надходження.

Значна увага в ТОВ «НВО КНТЕУ» витрачається на покращення системної охорони праці. Це обумовлено тим, що керівник піклується про безпеку своїх підлеглих. Кожен новий працівник отримує інструктаж з техніки охорони праці при прийомі на роботу. Така значна увага приділяється питанням протипожежної безпеки. На підприємстві було розроблено положення про систему управління охороною праці, положення про службу охорони праці, положення про навчання працівників та студентів на виробництві, інструктаж та перевірку знань з питань охорони праці.

Дослідження показало, що в ТОВ «НВО КНТЕУ» встановлено тісний зв'язок між підрозділами. Діяльність кожного підрозділу впливає на процеси управління в цілому. Це підкреслює важливість систем, поширення інформації. Вона повинна бути гнучкою та швидкою. Процес бізнес-комунікацій між підрозділами являє собою безпосередній чи опосередкований контакт між працівниками підрозділів, в результаті якого здійснюється обмін інформацією. Передача інформації дуже важлива для процесу продуктивного управління підприємства та процесу прийняття рішень. Відсутність обміну інформації та неможливість доступу до необхідних інформаційних ресурсів може призвести до негативного становища діяльності підприємстві.

На підприємстві можливо виділити два потоки передачі інформації: горизонтальний та вертикальний. Головна частина необхідної інформації

міститься у формі документів. Дана форма фіксує інформацію про факти, ситуації, явища об'єктивної діяльності та основні засади діяльності підприємства. Також слід відзначити, що на підприємстві широко використовується сучасне комп'ютерне обладнання. Це дає можливість швидко передавати необхідну інформацію між підрозділами, споживачами та постачальниками.

Основу бізнес-процесів ТОВ «НВО КНТЕУ» становлять операції з виробництва продукції громадського харчування і подальшої її реалізації через мережу кафе, їдалень та кав'ярень, а також послуги з підготовки та проведення свят, банкетів та фуршетів. Насамперед, ці операції пов'язані зі здійсненням організаційних, економічних функцій і виконуються в першу чергу робітниками.

За нашими дослідженнями, функції постачання на підприємстві виконує начальник відділу постачання та закупівельної діяльності. Основною його функцією є вчасне постачання продукції на підприємство і в межах бюджетних коштів.

У колі завдань відділом постачання закупівель є такі: оперативне планування закупівель; ведення переговорів з постачальниками щодо їх цінової і збутової політики, а також з інших питань оптимізації товаропостачання; оформлення замовлень постачальникам і контроль їх виконання; ведення платіжного календаря витрат грошових коштів; контроль розрахунків з постачальниками.

Розподіл обов'язків серед працівників відділу закупівлі здійснюється за географічною спеціалізацією, кожен менеджер відділу відповідає за закупівлі продукції з певного регіону.

В ТОВ «НВО КНТЕУ» використовується конфігурація «Управління торгівлею для України» системи програм «1С: Підприємство 8», розроблена відповідно до правил ведення торговельного обліку в Україні.

Підсистема використовується для планування закупівель і формування замовлень постачальникам – відповідно до прийнятої стратегії поповнення складських запасів і роботи із замовленнями покупців.

Процес закупівлі товарів, як першочергова ланка технології закупівельної логістики представлено нами рис.2.4:

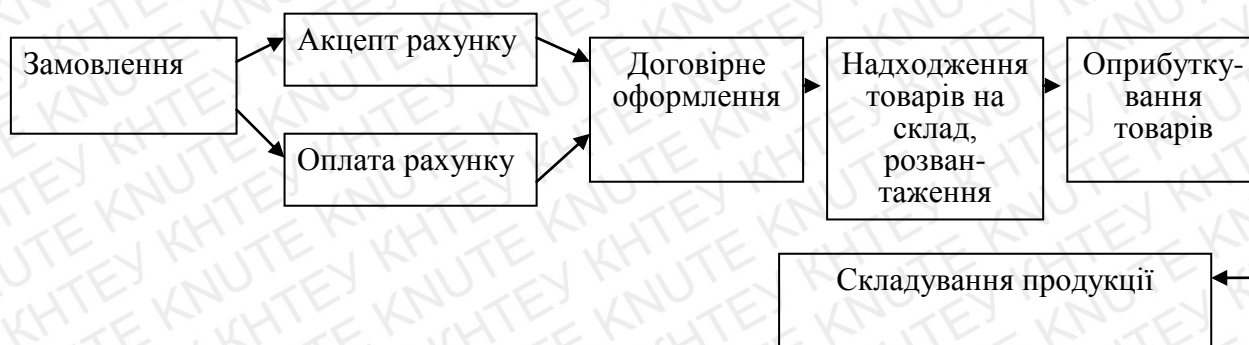


Рис.2.4. Технологія закупівельного процесу в ТОВ «НВО КНТЕУ»

Процес замовлення товарів постачальнику відбувається наступним чином: фахівець з логістики одержує з бухгалтерії формалізовану форму замовлення, узгоджує її з керівником відділу постачання та відкориговане замовлення надсилає постачальнику. Замовлення надсилається як електронною поштою, так і факсом. Бланк замовлення зберігається у менеджера з постачання, який несе персональну відповідальність за своєчасність та комплексність поставки замовленого товару на підприємство.

На основі здійсненого замовлення, постачальник формує і надсилає до відділу закупівель рахунок на сплату. За умовами договору поставки (попередня оплата або відстрочка платежу), рахунок сплачується або акцептується бухгалтерією до настання строків платежу (з моменту надходження товарів).

Позитивною стороною закупівельної логістики ТОВ «НВО КНТЕУ» є домовленість з постачальниками щодо транспортування замовлених товарів їх силами, тобто всі витрати щодо транспортування виключно несуть постачальники.

Вантажники ТОВ «НВО КНТЕУ» здійснюють розвантаження, перевіряють відповідність товару кількісним та якісним параметрам.

В разі відсутності відхилень, прибуткові документи (екземпляр) передаються у відділ закупівель і до бухгалтерії.

В бухгалтерії здійснюється оприбуткування товарів і постановка рахунку постачальника в графік платежів.

Негативним фактором технології товароруху є відсутність резервування товару, що надійшов згідно невиконаних замовлень клієнтів. Внаслідок даного підходу, дуже часто відбувається невиконання замовлень клієнтів і уповільнення оборотності товароруху.

Відміченим недоліком закупівельної діяльності в ТОВ «НВО КНТЕУ» є також відсутність реєстрації і систематизації бланків замовлень в єдиному реєстрі, наприклад, журнали замовлень. Внаслідок цього відсутня контрольна-аналітична функція за станом виконання замовлень зі сторони постачальників щодо їх своєчасності і повноти.

Для підвищення ефективності роботи ТОВ «НВО КНТЕУ» постачальники періодично реалізують програми рекламної й маркетингової підтримки дилера, програми логістичної підтримки й швидкої обробки замовлень будь-якої складності.

Таким чином, ТОВ «НВО КНТЕУ» здійснює свою діяльність по договорах з постачальниками тільки при централізованому завезенні товарів, тому що при цьому більш ефективно використовується транспорт, робоча сила та знижуються витрати.

ТОВ «НВО КНТЕУ» бере участь у прийнятті рішень щодо вибору цільового ринку, у проведенні торгів, формування товарних асортиментів і комплексу супутніх послуг, ціноутворення, методів стимулювання продажів, вибору місця розміщення торговельних пунктів тощо. При цьому організація взаємодії з підприємствами-виробниками будується на основі плану маркетингу як елемента бізнес-плану виробників.

Збереження продукції передбачає виконання сукупності операцій, які виконуються безпосередньо на складах (пов'язані з обробкою товарних партій, які надходять на склад біля приміщення їдальні, здійсненням обліку надходження та реалізації товарів і охороною товарно-матеріальних цінностей), а також завантажувально-розвантажувальні операції.

Схема технологічного процесу приймання товарів в ТОВ «НВО КНТЕУ» містить такі бізнес-процеси: розвантаження транспорту; приймання продукції; розмішування на зберігання; зберігання товарів; відбір продукції; переміщення товарів до місця комплектування; комплектування та упакування продукції; помаршрутне комплектування партій товарів; переміщення товарів у зону завантажування; відвантаження продукції і завантажування у транспортні засоби для відправки покупцям.

Роботи з розвантаження товарів із транспортних засобів проводяться з одночасним прийманням їх за загальною кількістю. Пакетовані вантажі розвантажуються за допомогою електронавантажувачів, а непакетовані – ручним способом. Внутрішньоскладські перевезення в зону зберігання товарів здійснюються за допомогою електротягачів.

Приймання товарів за кількістю та якістю покладається на матеріально відповідальних осіб (завідувач складу, комірники) разом з товарознавцем, уповноважених на це директором підприємства. Додатково виконання операцій приймання товарів на складі покладається на експедиторів, які є працівниками підприємства і мають на це відповідні повноваження. Усі вони повинні знати вимоги нормативних документів, асортимент і технологію виконання операцій з приймання окремих видів товарів.

Порядок приймання товарів регламентується положеннями укладених договорів, угод, контрактів, на підставі яких здійснюється постачання товарів на склад. За загальними правилами приймання товарів має здійснюватися відповідно до вимог Інструкції (№ П-6) «Про порядок приймання продукції виробничо-технічного призначення і товарів народного споживання за кількістю».

Основними елементами процесу приймання товарів в ТОВ «НВО КНТЕУ» є: ознайомлення з транспортними і супровідними документами і перевірка правильності їх оформлення; перевірка відповідності найменування товарів і маркування даним супровідних документів; перевірка кількості місць, стану тари й упаковки; перевірка маси брутто; розкривання тари; перевірка кількості та комплектності товарів; узгодження кількості та комплектності товарів з відділом закупівельної логістики відповідно до замовлення постачальнику; документальне оформлення результатів приймання.

Всі складські операції фіксуються за допомогою відповідних документів – надходження товарів, переміщення товарів, реалізація товарів, інвентаризація тощо.

Складський облік в ТОВ «НВО КНТЕУ» комп'ютеризовано з використанням конфігурації 1С: Підприємство 8: торгівля + склад».

Виділимо основні етапи процесу збуту продукції в ТОВ «НВО КНТЕУ» (рис.2.5).



Рис. 2.5. Технологія бізнес -процесу реалізації готової продукції в ТОВ «НВО КНТЕУ»

Зі схеми бачимо, що початковим і найголовнішим етапом є отримання замовлення керівником відділу збуту від клієнта. Але, перш ніж отримати

замовлення, проводиться величезний обсяг робіт, що складається зі знайомства з клієнтом, ефективної комунікації, презентації товарів і послуг, роботи з запереченнями, укладення угоди, підтримання відносин із клієнтом.

Кожен етап продажу продукції регламентовано і за категорією клієнта (новий або постійний клієнт), за обсягами або спеціалізацією клієнта (корпоративний або Vip-клієнт). Кожен менеджер зобов'язаний дотримуватись даного регламенту роботи з клієнтами і будувати взаємовідносини з клієнтами таким чином, щоб співпраця була взаємовигідною для обох сторін: і компанії і клієнта.

Дослідження технології управління бізнес-процесами в ТОВ «НВО КНТЕУ» дозволяє зробити висновок про її ефективну організацію. Це стосується насамперед, регламентації логістичних процесів, розподілу функцій структурних підрозділів логістичного комплексу, виходячи із загального змісту завдань, повної забезпеченості основними і оборотними засобами технології товароруху.

Основним оціночним показником ефективності системи бізнес-процесів на підприємстві є обсяг чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), який щороку зростає, окрім 2017 року. Його зростання відбулось за всіма видами товарів і послуг: по кондитерській продукції – на 1219 тис.грн., або на 52%, по бакалійній продукції – на 2219,4 тис.грн., або на 86,4%, по категорії «М'ясо та риба» – на 816,5 тис.грн, або на 34,8%, по категорії «Приправи» – на 984,6 тис.грн., або на 153,5%.

Для оцінки ефективності бізнес-процесів необхідно провести аналіз фінансового становища ТОВ «НВО КНТЕУ».

У табл. 2.10 наведено динаміку показників фінансової стійкості підприємства. Дані свідчать про те, що чистий оборотний капітал у період 2015-2017 рр. збільшувався, що свідчить про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

Щодо коефіцієнту фінансової міцності, виходячи з отриманих даних - підприємство, на даний момент є фінансово стійким. Власні засоби

підприємства є мобільними, судячи з показника маневреності власних засобів.

Таблиця 2.10

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «НВО КНТЕУ»

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення, (+,-)	
				2016 рік/ 2015 року	2017 рік/ 2016 року
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,91	0,89	0,87	-0,02	-0,02
Чистий оборотний капітал	107	159	171	52	12
Коефіцієнт фінансової міцності	3,56	0,74	2,78	-2,82	2,04

В процесі аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства необхідно розрахувати наступні показники: коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнта покриття); коефіцієнт термінової ліквідності; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості.

У табл. 2.11 наведено результати розрахунку (за формулами дод. II) показників ліквідності.

Таблиця 2.11

Динаміка показників ліквідності ТОВ «НВО КНТЕУ» за 2015 – 2017 роки

Показники	Нормативне значення	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення, +,-	
					2016 р./ 2015 р.	2017 р. / 2016 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 - 0,25	0,046	0,003	0,053	-0,042	0,050
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7 - 0,8	0,897	0,985	2,477	0,080	0,050
Коефіцієнт загальної ліквідності	2 - 2,5	0,943	1,016	2,530	-0,130	0,700

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. У порівнянні з 2015 роком, у 2016 коефіцієнт абсолютної ліквідності дещо зменшився, але у 2017 році значення зросло, що є позитивною тенденцією. В даному випадку цей показник значно

нижчий за нормативне значення. Це свідчить про те, що підприємство не зможе найближчим часом розрахуватися по своїх короткострокових зобов'язаннях.

Щодо коефіцієнту загальної ліквідності (коефіцієнта покриття), то у 2016 році, він зменшився на 0,13, у 2017 році ми спостерігаємо його збільшення на 0,7, не дивлячись на кризу.

Коефіцієнт термінової ліквідності у 2016 році, порівняно з 2015 збільшився на 0,08, у 2017 році – на 0,05 у порівнянні з 2016 роком.

Доцільно також провести аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «НВО КНТЕУ», за результатами якого можна зробити висновок про стан рахунків підприємства, які гарантують його постійну платоспроможність.

З позиції довгострокової перспективи фінансова стійкість підприємства характеризується структурою джерел коштів, ступенем залежності від зовнішніх інвесторів і кредиторів. Найбільш важливим моментом при оцінці фінансової стійкості підприємства є розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості, а саме: коефіцієнта автономії, коефіцієнта фінансової стійкості, коефіцієнта фінансування та інших.

Розглянемо коефіцієнти для аналізу фінансової стійкості підприємства:

Таблиця 2.12

Формування показника автономії ТОВ «НВО КНТЕУ»

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення, +-,	
				2016 рік / 2015 року	2017 рік / 2016 року
Власні кошти, тис. грн.	1504	1697	1614	193	-83
Загальна сума джерел коштів, тис. грн.	145	208	232	63	24
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,91	0,89	0,87	-0,02	-0,02

За даними табл. 2.12 можна зробити висновок, що у 2015 році частка власних коштів у загальній сумі джерел становила 92,21% що є навіть більше оптимального значення. У 2016 році відбулося зниження показника коефіцієнту на 2,13%, а у 2017 – ще на 1,65%. Цей показник у 2017 році так і залишався

більшим за оптимальне значення 0,5-0,6, що є позитивною стороною і свідчить про те, що підприємство не залежить від зовнішнього фінансування.

Далі розглянемо результати аналізу показників власного та залученого капіталу підприємства протягом 2015-2017 років (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Динаміка показників власного та залученого капіталу у

ТОВ «НВО КНТЕУ»

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсол. відхилення, (+,-)	
				2016 рік/ 2015 року	2017 рік/ 2016 року
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,732	0,333	0,735	-0,398	0,402
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,268	0,667	0,265	0,398	-0,402
Співвідношення позичкового капіталу та власного (коефіцієнт фінансового ризику)	0,367	2,002	0,360	1,635	-1,642
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,057	0,016	1,530	0,073	1,514
Коефіцієнт маневреності власних засобів	-0,102	-0,625	0,551	-0,523	1,176

За даними табл. 2.13 можна сказати, що коефіцієнт концентрації позичкового капіталу у 2015 році та у 2017 році становив, відповідно, 0,268 та 0,265, що означає, що на кожному 1 грн. власних коштів, вкладених в активи підприємства, припадає 0,268 грн. (0,265) позичених.

У 2016 році цей показник збільшився, порівняно з 2015 – на 0,4, це означає зростання частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, та це є негативною тенденцією.

Співвідношення позичкового капіталу та власного свідчить про незалежність підприємства від інвесторів і кредиторів, тобто про його високу фінансову стійкість, яка у 2017 році суттєво знизилась, порівняно із 2016 роком.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами у 2017 році, збільшився на 1,5, порівняно з 2016 роком, що є позитивною тенденцією. Показник маневреності власних засобів за останній рік значно збільшився, що є також позитивною тенденцією.

За даними табл. 2.12 і 2.13 можна зробити наступні висновки: ТОВ «НВО КНТЕУ» мало залежить від джерел зовнішнього фінансування, і ця залежність зменшується – позитивна тенденція; фінансова стабільність протягом двох років збільшується – це також позитивна тенденція; співвідношення власного капіталу до залученого в 2016 р. становить 41 на 59 відсотків, але за 2017 р. спостерігається тенденція до збільшення власного капіталу над позиковим, відповідно 74 і 26 %. Отже, показники фінансової стійкості підприємства вказують на позитивний фінансовий стан. Окрім того, варто зазначити що практично усі показники фінансової стійкості підприємства надзвичайно покращилися.

На наступному етапі аналізу ефективності діяльності ТОВ «НВО КНТЕУ» доцільно провести оцінку рентабельності підприємства.

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів в підприємство і раціональність їх використання.

Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства, вони визначають загальну ефективність використовуваних активів і вкладеного капіталу.

Аналіз рентабельності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників: рентабельність продажу; рентабельність активів, рентабельність необоротних активів; рентабельність оборотних активів; - рентабельність власного капіталу, валова рентабельності продажу; рентабельність майна; рентабельність акціонерного капіталу.

Результати аналізу коефіцієнтів рентабельності підприємства за 2015 - 2017 роки наведено у табл. 2.14. Проведений аналіз рентабельності ТОВ «НВО КНТЕУ» свідчить, про те, що:

Рентабельність діяльності підприємства у 2015 році становила 5,02%, що є мінімальним показником У 2016 році відбулося зниження цього показника до 4,11%, а в 2017 році підприємство вже було збитковим. Причиною чого може бути зниження витрат на матеріали та цін на готову сировину, що є негативним явищем.

Таблиця 2.14

Динаміка показників рентабельності ТОВ «НВО КНТЕУ» за 2015 - 2017 роки

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення, (+, -)	
				2016 р./ 2015 р.	2017 р./ 2016 р.
Рентабельність підприємства	5,02	4,11	-2,12	-0,91	-6,23
Рентабельність активів	8,79	10,13	-4,50	1,34	-14,63
Коефіцієнт оборотності активів	1,75	2,47	2,12	0,72	-0,34
Рентабельність власного капіталу	9,64	11,37	-5,14	1,73	-16,52
Рентабельність оборотних активів	36,07	39,15	-14,21	3,08	-53,36
Валова рентабельність продажу	23,03	20,90	17,64	-2,13	-3,26

Рентабельність активів також змінювалася подібними темпами: у 2016 році – на 1,34% підвищилася, а в 2017 році – знизилася на 4,5%. В даному випадку даний показник свідчить, що гроші, вкладені в активи приносили підприємству прибуток в 2015-2016 рр.

Рентабельність власного капіталу за звітні роки також мала подібну тенденцію, як і діяльності підприємства. Рентабельність оборотних активів у 2015 році дорівнювала майже 36,7%, у 2016 році відбулося незначне підвищення – о 39,15% та у 2017 році цей показник знизився до збитковості 14,21%, що звичайно є негативною тенденцією для фінансового стану підприємства.

Таким чином, фінансовий стан ТОВ «НВО КНТЕУ» можна охарактеризувати як в цілому негативний для подальшого функціонування, хоча підприємство нарощувало обсяги діяльності, однак, не завжди здатне погашати свої поточні зобов'язання. Водночас, воно є незалежним від залучених коштів, тому можна висловити думку про ймовірність його безперервного функціонування як суб'єкта господарювання.

Отриманні результати дослідження ефективності бізнес-процесів в ТОВ «НВО КНТЕУ» є основою для розробки методологічного і практичного підходу до визначення загального напрямку його розвитку і стратегічних альтернатив в основних бізнес-процесах підприємства.

Висновки до розділу 2

1. В роботі висвітлена основна діяльність ТОВ «НВО КНТЕУ»: процеси виробництва продукції громадського харчування, розробка нових страв, фінансові потоки, основні постачальники, покупці, дистриб'юторська діяльність, соціальна сфера підприємства. В роботі проаналізована організаційна структура управління підприємства що направлена на утворення умов збуту продукції й послуг при одночасному підвищенні якості торгово-технологічного процесу та забезпечення поставки продуктів харчування.

2. Як показали результати проведеного нами дослідження, основу бізнес-процесів ТОВ «НВО КНТЕУ» становлять операції з виробництва та збуту продукції громадського харчування. В аналітичній частині роботи охарактеризовано продукцію, що виготовляє підприємство. Описано процес та структуру закупівель, наведена структура складу, процес передпродажної підготовки та збуту.

3. Робота містить оцінки ефективності бізнес-процесами на підприємстві. Основним оціночним показником ефективності системи бізнес - процесів на підприємстві є обсяг товарообороту. В роботі наведено всі фінансові показники ТОВ «НВО КНТЕУ», які значно зросли у 2017 році. Але також наведено і негативні фінансові показники підприємства – це значне зростання валових витрат підприємства та описано процеси, що ведуться до зменшення затрат підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

НВО КНТЕУ

3.1. Впровадження системного підходу до опрацювання стратегії вдосконалення бізнес-процесів

Бізнес-процес - це послідовність дій, які вчиняються для досягнення цілей підприємства. Практично всю діяльність підприємства можна представити як набір таких дій. Отже, управляти підприємством - значить управляти його бізнес-процесами. Такий підхід до управління називається «процесним» і порівняно з традиційним або функціональним підходом до справи забезпечує більшу ефективність бізнесу та зацікавленість працівників у кінцевому результаті.

Для управління бізнес-процесами, як єдиною й цілісною системою, необхідно спроектувати їхню процесну структуру, тобто вибудувати їх у чіткому, функціонально визначеному, логічному і взаємозалежному порядку. Адже всі окремі процеси призначені для досягнення свого результату, який на наступних етапах і рівнях управління використовується для отримання більш загального результату. Процесна структура (структура «дерева цілей») дає можливість ефективніше досягати загальних цілей діяльності ТОВ «НВО КНТЕУ» та вибудовувати політику не за теперішньою недосконалою ситуаційною моделлю («ситуація → завдання → заходи → адміністративні процеси»), а за більш ефективною формулою професійного й відповідального менеджменту – («стратегія → цілі → завдання → бізнес- процеси → результати»).

Побудуємо схему бізнес-процесів ТОВ «НВО КНТЕУ» (рис. 3.1).

Розробка оптимального проведення оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «НВО КНТЕУ» потребує комплексного підходу з урахуванням фінансових,

майнових, кадрових можливостей компанії тощо для вирішення тих завдань, які вважаються найбільш важливими з точки зору проведення реінжинірингу.



Рис. 3.1. Ієрархічна система управління бізнес-процесами у ТОВ «НВО КНТЕУ» у сукупності функціональних підсистем

Розробка оптимального проведення оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «НВО КНТЕУ» потребує комплексного підходу з урахуванням фінансових, майнових, кадрових можливостей компанії тощо для вирішення тих завдань, які вважаються найбільш важливими з точки зору проведення реінжинірингу.

Важливою складовою реалізації технологій управління досліджуваним підприємством є моделювання, головними цілями є розуміння того, як має функціонувати підприємство задля досягнення цілей та перетворення існуючої моделі в бажану.

Моделювання бізнес-процесу в ТОВ «НВО КНТЕУ» є процесом відображення суб'єктивного бачення потоку робіт у вигляді формальної моделі, що складається з взаємопов'язаних операцій у межах системного підходу.

Розглянемо найбільш придатний для специфіки роботи ТОВ «НВО КНТЕУ» метод моделювання бізнес-процесів. Класичним методом процесного підходу до моделювання системи управління є SADT (Structured Analysis and Design Technique) [15, с.29]. Його основою є структуризація діяльності організації без врахування особливостей організаційної структури управління.

Для побудови моделі за методом SADT розподілимо бізнес-модель на такі рівні:

- 1) взаємодія організації з зовнішнім середовищем;
- 2) взаємозв'язок основних продуктів підприємства;
- 3) деталізація бізнес-процесів шляхом їх розподілення на елементарні операції;
- 4) описання способів виконання елементарних операцій.

Проаналізувавши взаємодію ТОВ «ІК «НВО КНТЕУ» із зовнішнім середовищем, можемо сказати, що на його діяльність впливають такі *фактори*:

1. Споживачі. Підприємство працює із великою чисельністю постійних клієнтів протягом довгого часу, в т.ч. із потужними виробничим та торговельними підприємствами.

2. Людські ресурси. Принципи відбору працівників до підприємства базуються на декількох чинниках: освіта повинна бути не нижче освітнього ступеню «бакалавр» економічного профілю. Перевагою є практичний досвід у сфері торгівлі, навички презентації та ефективної комунікації, «продажу» своїх ідей.

3. Закони і державні органи. На підприємстві наявні всі необхідні умови для роботи та відпочинку. Облаштування робочих місць відповідає вимогам трудового законодавства. Однак, керівництву слід більш частіше організовувати проведення всіх належних тренінгів та навчання працівників, у т.ч. з питань охорони праці (приклад одного із них наведено у дод. Г) Вплив цього фактору спричинений не тільки вимогами трудового законодавства й норм охорони та безпеки праці при роботі з обладнанням, а й податковими зобов'язаннями тощо.

4. Конкуренти. На сьогоднішній день в Україні головним аспектом існування ринку харчових технологій є висока концентрація різних торгових марок, що спричиняє високий рівень конкуренції між учасниками ринку. Якщо оцінювати потенціал НВО, то можна зазначити, що підприємство володіє збутовим, фінансовим та іншим потенціалом, що забезпечує йому стабільне місце і є його конкурентними перевагами.

Таким чином спостерігається тісний взаємозв'язок між всіма бізнес-процесами на підприємстві. Виходячи з аналізу емпіричної інформації, основними бізнес-процесами є: розробка концепції (плану роботи НВО тощо); проектування схем доставки продукції, напівфабрикатів тощо на підприємство; виготовлення страв та напоїв; сервісне обслуговування; управління цими процесами.

Доцільно зазначити, що будь-який з елементів бізнес-процесів на підприємстві може надаватися як окрема послуга, проте, за системним підходом найбільш ефективним буде замовлення повного пакету послуг.

Між різними структурними одиницями підприємства спостерігаємо досить тісний взаємозв'язок. Це пов'язано з тим, що процеси є наскрізними і діяльність одного відділу впливає на інший, що спричиняє швидку систему поширення інформації між підрозділами.

Для виконання третього етапу побудови моделі за методом SADT, було проведено деталізацію бізнес-процесів шляхом їх розподілу на елементарні операції у ТОВ «НВО КНТЕУ» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Деталізована схема бізнес-процесу у ТОВ «НВО КНТЕУ»

Створення оптимальної моделі бізнес-процесів в ТОВ «НВО КНТЕУ» вимагає комбінованого підходу з врахуванням найрізноманітніших факторів та попередньою повною оцінкою теперішніх бізнес-процесів.

У 2 розділі були проаналізовані бізнес-процеси в ТОВ «НВО КНТЕУ». Можемо виділити їх наступні особливості:

1. При розробці концепції надання послуг мають бути враховані всі деталі: від підкреслення властивостей послуги або товару в приміщенні замовника до зонування з окремими вимогами.

2. Кваліфіковано виконана робота дозволяє максимально задовольнити потреби клієнта.

3. Приготування страв потребує жорсткого виконання плану та високий ступінь відповідальності при роботі, адже незначні, з першого погляду, неточності можуть знівелювати всі попередні зусилля.

4. Сервісне обслуговування є підтримкою клієнтів після впровадження певного проекту, концепції і, як логічне продовження роботи, забезпечує супровід при певних змінах, що можуть відбутись при приготуванні страв.

5. Забезпечення успішної системи управління послугами в точці НВО забезпечує суттєву економію експлуатаційних витрат.

Застосування цього методу для моделювання дозволило деталізувати окремі операції та забезпечити впорядкованість виконання конкретних процесів.

Базуючись на проведеному у 2-му розділі аналізі SWOT матриці, ми робимо висновки, на які орієнтири потрібно звертати увагу для подолання негативних факторів в господарській діяльності підприємства, а також які є можливості використання сильних аспектів задля зміцнення позиції на ринку.

На базі проведеного у 2-му розділі SWOT аналізу, на які потрібно орієнтуватися для подолання негативних моментів діяльності компанії і можливостей використання сильних сторін для зміцнення позицій на фармацевтичному ринку в процесі реінжинірингу основних бізнес-процесів.

Нами визначені наступні пріоритети ТОВ «НВО КНТЕУ» :

Інтереси клієнтів - Інноваційність - Гнучкість - Ефективність

На основі проведеного SWOT-аналізу та окреслених пріоритетів ТОВ «НВО КНТЕУ» сформулюємо місію підприємства сфери громадського харчування: *«Ми пропонуємо якісну продукцію громадського харчування, забезпечуючи задоволення інтересів клієнтів, співробітників, засновників та суспільства в цілому!»*

На наступному етапі процесу планування оптимізації бізнес-процесів ТОВ «НВО КНТЕУ» визначаються стратегічні цілі організації. Визначення цілей – дуже важливий етап планування, оскільки їх досягненню буде підпорядкована вся подальша діяльність організації.

Набір стратегічних цілей ТОВ «НВО КНТЕУ» і причинно-наслідкових зв'язків між ними представимо у вигляді наступної схеми (рис.3.3).



Рис. 3.3. Сукупність стратегічних цілей ТОВ «НВО КНТЕУ»

Слід відзначити, що, по-перше, на цю схему потрапляють лише стратегічно значимі для ТОВ «НВО КНТЕУ» цілі. Цілі, необхідні для

підтримки поточної діяльності, не включаються в систему стратегічних показників. По-друге, цілі, представлені на стратегічній карті, мають чіткі причинно-наслідкові зв'язки, які на карті схематично з'єднано.

На практиці в ТОВ «НВО КНТЕУ» можуть виникнути труднощі під час реалізації стратегії, а саме через помітні розриви між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між підходами, передбаченими вищим керівництвом й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління.

Проблема полягає в тому, що людські та фінансові ресурси прив'язуються не до досягнення стратегічних цілей підприємства, а до короткострокових результатів.

В даному випадку контроль в системі стратегічного управління ТОВ «НВО КНТЕУ» на основі збалансованої системи показників має стати тим інструментом, який зменшить розрив між стратегічними цілями та щоденними діями співробітників.

Збалансована система показників ТОВ «НВО КНТЕУ» вміщує індикатори стратегічного управління, що характеризують вимір та оцінювання ефективності за всіма аспектами діяльності підприємства.

При застосуванні збалансованої системи показників бізнес-процесів ТОВ «НВО КНТЕУ» розкладається за чотирма аспектами: фінанси, клієнти, процеси, розвиток (табл. 3.1).

Кожен з аспектів містить інформацію про:

- 1) цілі, яких прагне досягти ТОВ «НВО КНТЕУ»;
- 2) показники, за допомогою яких можна виміряти успішність досягнення цілей;
- 3) цільові значення показників, які свідчать про рівень досягнення поставленої цілі;
- 4) стратегічні ініціативи, тобто про комплекс заходів, спрямованих на ліквідацію так званого розриву між фактичними значеннями показників та їхніми цільовими значеннями. Стратегічні ініціативи має бути визначені для кожного показника та сприяти досягненню цільового значення показника.

Таблиця 3.1

Збалансована система показників оптимізації бізнес-процесів

ТОВ «НВО КНТЕУ»

Група	Цільова функція	Завдання	Показники	Цілі	Заходи
Фінанси	Підвищення прибутковості діяльності	Зростання обсягу збуту	Обсяг збуту	30% ріст	Програма розвитку реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)
		Зниження товарних запасів	Вартість товарів	20% зниження	
		Зниження дебіторської заборгованості	Дебіторська заборгованість	10% зниження	
		Зниження операційних витрат	Операційні витрати	10% зниження	
Клієнти	Висока якість продукції, розширення асортименту	Контроль якості продукції	% повернення продукції	0%	Програма управління якістю продукції та послуг
		Виведення на зовнішні ринки нової продукції	Обсяг поставки нової продукції	5% від існуючого обсягу	Програма виробництва нової продукції
Процеси	Високі виробничо-збутові технології, точність виконання замовлень	Підвищити якість обслуговування споживачів	% поставок виконаних в термін	100%	Програма підвищення професійного рівня персоналу
			% нарощення обсягів поставок за партнером	10% в рік	
Розвиток	Висока культура виробництва, ефективне планування та постачання	Професійний розвиток персоналу, систематична атестація персоналу, формування корпоративної культури	% персоналу, що пройшов навчання Кількість атестацій протягом року	50 2	Програма розвитку персоналу

Таким чином, збалансована система показників допомагає ТОВ «НВО КНТЕУ» розв'язати дві ключові проблеми: оцінювати результати діяльності організації та контролювати досягнення стратегічних цілей.

Збалансована система показників повинна мобілізувати трудовий колектив ТОВ «НВО КНТЕУ» до дій, спрямованих на досягнення корпоративних цілей.

Акцент на причинно-наслідкові зв'язки при складанні збалансованої системи показників сприяє тому, що кожний співробітник компанії починає розуміти, як окремі ділянки діяльності стають одним цілим, як їхня власна позиція впливає у кінцевому підсумку на всю компанію.

Комунікація здійснюється завдяки послідовному залученню усіх відділів і співробітників у процес оптимізації основних бізнес-процесів.

Побудова системи мотивації і винагород на основі показників збалансованої системи забезпечить найбільш повне залучення кожного співробітника в процес цілеспрямованого руху щодо виконання стратегічних цілей ТОВ «НВО КНТЕУ».

Для успішної реалізації бізнес-процесів на підприємстві необхідно мати на озброєнні інструментарій управління бізнес-процесами, застосування якого дозволяє управляти ставленням персоналу до їх впровадження (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пропонований інструментарій управління бізнес-процесами у ТОВ «НВО КНТЕУ»

№ пор	Етапи процесу	Сутність управління	Інструменти
1	Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища	Прогнозування можливих сценаріїв діяльності підприємства залежно від досліджуваних факторів	Бенчмаркінг, залучення співробітників, управління знаннями.
2	Введення керівника «агента-змін»	Визначення обов'язків, повноважень та прав	Коучинг
3	Визначення необхідності змін, підсистем локалізації та глибини здійснення	Аналіз рушійних сил бізнес-процесів	Управління за цілями, орієнтація оцінок на результат, прийняття рішень
4	Формування та розповсюдження бачення бажаного стану. Оцінка опору змінам	Планування змін, розробка графіка їх проведення, мотивація до прийняття участі в їх реалізації	Збалансована система показників

Закінчення таблиці 3.2

5	Діагностика готовності, здатності та прихильності до удосконалення бізнес-процесів	Аналіз поточної ситуації та реалізація заходів щодо подолання опору змінам	Визначення прихильності до змін, збагачення та розширення роботи
6	Визначення типу, масштабу і характеру змін в бізнес-процесах. Здійснення змін в бізнес-процесах	Встановлення напряму реалізації змін та особливостей їх проведення, зміна структури, ієрархії управління, системи винагороди та оцінка роботи персоналу	Реінжиніринг бізнес-процесів, загальне управління якістю (TQM), вдосконалення системи винагороди
7	Моніторинг. Порівняння отриманих результатів та бажаного стану	Контроль отриманих результатів і визначення відхилень	Бенчмаркінг

Наведений перелік бізнес-процесів в табл. 3.2 дозволить вивести ТОВ «НВО КНТЕУ» підприємство на новий рівень розвитку. Саме для цієї сукупності елементів буде здійснюватися підбір переліку конкретних бізнес-процесів, переважно інноваційного характеру.

Для вибору та оцінки бізнес-процесів у ТОВ «НВО КНТЕУ» доцільно створити експертну групу фахівців, що мають досвід роботи певного підрозділу. Незважаючи на високу кваліфікацію експертів, вони суб'єктивні в силу професійних і корпоративних інтересів. Тому пропонується попередньо опрацювати перелік змін бізнес-процесів, представити працівникам організації і структурувати його у відповідності з їх професійними інтересами. Керівники НВО виступають в якості експертів, приміряючи на себе свою діяльність у найближчому майбутньому. Цей процес дозволить більш ретельно обґрунтувати майбутні фінансові витрати на впровадження пропонованих змін.

Вважаємо в досліджуваному підприємстві за доцільне запровадити *систему мотиваційного моніторингу* – постійного спостереження і контролювання стану мотивації діяльності персоналу до змін бізнес-процесів, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності підприємства, що б створила нову інформаційну. Головною метою є підготовка

інформаційно-аналітичних матеріалів про фактичний стан мотивації трудової діяльності, розробка рекомендацій для подолання виявлених недоліків, прогнозування можливого загострення найбільш болючих проблем у сфері трудових відносин з працівниками. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найбільш ділових, у даний період, важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх власних цілей і цілей організації.

Одним з інструментів, що дозволяє залучати співробітників в активне і корисне обговорення шляхів досягнення цілей, є *робоча (стратегічна) сесія* – певна форма роботи з управлінською командою над вирішенням практичних завдань у бізнесі, заснована на активній залученості учасників. Передбачає мозкові штурми і прийняття узгоджених рішень. На робочу сесію можуть бути винесені будь-які актуальні для компанії завдання.

Пропонуємо всім керівникам НВО застосування в стратегічних сесіях такої аналітичної вправи як *«Дерево майбутнього»*, зміст якої наступна: співробітники зазвичай повинні, що зміни переважно відбуваються поступово, крок за кроком. У даній вправі «дерево» використовується в якості метафори, що демонструє, як по одному листку можна сформувати цілу крону. Іншими словами, як крок за кроком конкретними маленькими діями можна досягти на підприємстві бажаних змін і поставлених цілей. Інструкція з виконання вправи «Дерево майбутнього» наведена в дод. Д. Вправа добре працює, тому що дозволяє нелінійно, природним чином представити складні теми. У результаті виходить наочне відображення взаємозв'язку майбутніх умов, демонстрація уповільнених і бурхливо зростаючих напрямків роботи.

З великою ймовірністю можна сказати, що в результаті проведеної роботи керівник отримає розширення картини бачення впроваджуваних змін і глибше розуміння питання всіма учасниками. З'явиться однорідне розуміння ситуації, цілей і образу результату усіма учасниками. Керівник назбирає цілий «мішок» ініціативних пропозицій та ідей для подальшого аналізу. Це матеріал

для формування самими співробітниками плану робіт з їх детальної подальшої опрацюванням.

Можливі також інші корисні результати, наприклад, поліпшення клімату в колективі, командоутворення та залученість команди в роботу. У будь-якому випадку, директор НВО і його команда після виконаної роботи будуть на кілька кроків ближче до впровадження запланованих бізнес-процесів.

Отже, запропоновані заходи можуть призвести до якісних змін і бізнес-середовищі підприємства та підвищення рівня мотивації працівників, що вимагає оформлення їх у певну програму, описані у наступному параграфі.

3.2. Розробка рекомендацій щодо використання новітніх інформаційних технологій управління бізнес-процесами в НВО КНТЕУ

Впровадження та удосконалення бізнес-процесів передбачає значний документообіг. Оформлення безліч документів, що вимагають узгодження, уточнення, редакції, відстежування, виконання, відбирають в співробітників ТОВ «НВО КНТЕУ» неймовірну кількість часу. Оскільки НВО територіально розподілений у м.Києві, то питання переведення документів в електронний формат стає потребою номер один.

В обґрунтування цієї необхідності приведемо такі аргументи: співробітники ТОВ «НВО КНТЕУ» витрачають на роботу з документами понад 60 % робочого часу; обсяги документів, з якими їм доводиться стикатися в процесі роботи, створюють немало проблем.

Враховуючи, що в ТОВ «НВО КНТЕУ» всі управлінці працюють з документами, потрібно постійне удосконалення системи електронного документообігу (СЕД), що передбачає отримання таких переваг: підвищується ефективність підготовки управлінських рішень і швидкість їх реалізації; ставляться під контроль і прискорюються процедури узгодження документів, виконання доручень і інформування співробітників про прийняті рішення; створюється єдиний інформаційний простір зі всіма структурними

підрозділами; створюються умови для продуктивної взаємодії співробітників, що зайняті в різних підрозділах, робочих групах, на різних територіях.

Для отримання можливості вибору і економії засобів від впровадження СЕД в ТОВ «НВО КНТЕУ» пропонується оголосити тендер для інформаційно-комп'ютерних фірм. Тим часом в ТОВ «НВО КНТЕУ» необхідно створити команду впровадження з 4 – 5 осіб – керівники вищої ланки і фахівці ІТ-відділу. Оскільки підприємство має свою специфіку бізнес-процесів, тому потрібна розробка методології, принципів маршрутизації під конкретні потреби діяльності.

Команда впровадження повинна буде узяти на себе безліч функцій: від менеджменту проекту до узгодження технічних нюансів. На думку інтеграторів, основна трудність при впровадженні СЕД - відсутність у замовника якого-небудь формалізованого документообігу взагалі. Тобто інсталяторам нема на що спертися при переході на електронний документообіг. У такому разі доведеться скористатися послугами інтегратора ще і як бізнес-консультанта. Тобто введення документообігу поставить НВО перед необхідністю структурувати свої бізнес-процеси, що у результаті підвищить ефективність діяльності ТОВ «НВО КНТЕУ» в цілому.

Одне з основних питань, яке цікавить НВО – це терміни втілення проекту. Щоб закласти в проектний план реальний час реалізації, необхідно провести детальне обстеження і бізнес-діагностику, що дозволять систематизувати і формалізувати діяльність підприємства. Другий важливий фактор – це підготовка розгорнутого технічного завдання на впровадження з чітко прописаними цілями і завданнями.

Процес переходу на СЕД в ТОВ «НВО КНТЕУ» пропонується здійснювати в наступній послідовності:

1. Директор видає наказ про перехід на електронний документообіг.
2. Розробляється інструкція по користуванню електронним документообігом.

3. Через відділ кадрів проводиться набір на безкоштовні курси вчення роботи з ПК для учасників документообігу (біля одного тижня).

4. Проведення курсів з вивчення роботи з системою (близько двох тижнів).

5. Всі підготовлені співробітники переходять на користування електронним документообігом.

Головними критеріями порівняння існуючих програмних пакетів автоматизації бізнесу має бути повнота покриття засобами автоматизації всіх видів діяльності ТОВ «НВО КНТЕУ», а також ефективність інтеграційних засобів забезпечення інформаційного обміну і функціональної взаємодії різних завдань між собою.

З цією метою в ТОВ «НВО КНТЕУ» пропонується впровадження програми «Megapolis™.Підприємство», що забезпечує погоджене управління бізнес-процесами і дозволяє проводити постійний моніторинг його діяльності. Система «Megapolis™.Підприємство» орієнтована на вітчизняні середні і великі компанії й організації будь-якої форми власності, що використовують різні принципи ведення бухгалтерського й управлінського обліку. В систему входить інтегрований американський продукт iRenaissance, який підтримує стандарти MRPII, SCM, CRM.

Базовий склад «Megapolis™.Підприємство» наводиться на рис.3.4.



Рис.3.4. Структура «Megapolis™.Підприємство» [31]

Більш детально структуру «Megapolis™.Підприємство» описано в Додатку Є.

Розглянемо такі структурні елементи «Megapolis™.Підприємство» як аналіз бізнесу та документообіг.

«Megapolis™.Аналіз бізнесу» 2.0 – це система, що дозволяє в будь-який момент у зручній формі одержувати й аналізувати дані про діяльність Вашого підприємства. Вона забезпечує швидкий і зручний доступ до інформації, що зберігається у використовуваних на підприємстві програмних продуктах і базах даних.

За допомогою системи «Megapolis™.Аналіз бізнесу» 2.0 можна аналізувати дані, зібрані за визначений час, і, оцінюючи тенденції та закономірності подій, прогнозувати їхні зміни. Використання цього продукту дозволить нам визначити найкращих постачальників і покупців, установити закономірності обсягів продажів по періодах і регіонах, оптимізувати роботу підприємства і виявити нові можливості ведення бізнесу.

Схематично робота системи, а також основні види можливого аналізу представлені на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Інформаційна схема роботи «Megapolis™.Аналіз бізнесу» 2.0

Дані в системі зберігаються окремо від робочої бази даних, тому навіть складні чи часті запити аналітиків не заважають роботі менеджерів чи бухгалтерів. Структура збереження даних у «Megapolis™.Аналіз бізнесу» 2.0

оптимізована для максимально швидкого отримання потрібного результату. Швидкість одержання звітів у цій системі вища, ніж в інших архітектурах.

Однією з характерних рис системи є стислі строки впровадження і навчання персоналу – середній час запуску системи на підприємстві складає від декількох днів до трьох тижнів. Вбудована потужна підсистема безпеки дозволить установити для кожного користувача системи індивідуальні права доступу до даних, аналітичних зрізів та звітів.

- моментальне формування звітів;
- моментальне поновлення даних при встановленні нових фільтрів і умов;
- аналіз даних у будь-яких наявних розрізах та їх сполученнях, з будь-яким рівнем деталізації;
- збір інформації з будь-яких баз даних;
- різноманітні засоби перегляду даних у вигляді таблиць, графіків, діаграм;
- створення нових звітів і діаграм без участі програмістів;
- потужна і гнучка система адміністрування;
- перегляд даних у вигляді таблиць довільної конфігурації. іншими словами, користувач може змінювати набір необхідних стовпчиків у таблицях за своїм бажанням;
- потужні засоби групування даних. наприклад, дуже легко можна об'єднати кілька областей України в одну групу, із власною назвою;
- підтримка більш як 60 видів діаграм, а також можливість побудови одночасно декількох діаграм по обраних параметрах;
- засоби візуального порівняння різних показників у табличному і графічному представленнях (наприклад, обсягів продажів за півріччя чи квартал по обраних регіонах);
- засоби побудови обчислюваних (похідних) показників;
- інструменти консолідації (drill-up) та деталізації (drill-down) інформації по будь-яких критеріях і вимірах;

- вбудовані засоби пошуку, сортування і фільтрації даних;
- інтеграція з ms office – будь-який отриманий у системі звіт чи діаграма можуть бути вивантажені в ms excel;
- підтримка ієрархічного впорядкування даних (групи і підгрупи в різних довідниках, рік/квартал/місяць/день для часу, вид документа/№ документів і т.п.) з автоматичним підрахунком підсумків по всіх рівнях;
- легкість у вивченні і використанні;
- використання потужності виділеного olap-сервера для обробки даних, що істотно знижує вимоги до комп'ютера аналітика і водночас підвищує продуктивність його роботи.

«Megapolis™.Документообіг» є комплексним програмним рішенням для створення систем управління документами та автоматизації ділових процесів – від підготовки проектів до організації архівного зберігання документів із забезпеченням функцій електронного архіву та електронного цифрового підпису.

Система «Megapolis™.Підприємство», як й інші продукти фірми «Softline», вирізняється високою гнучкістю, технологічністю і рівнем безпеки, що дозволяє успішно застосовувати її в НВО.

Впровадження «Megapolis™.Підприємство» в умовах ТОВ «НВО КНТЕУ» вимагає вкладення коштів у даний проект, тобто відповідних витрат на програмне забезпечення та обладнання.

В табл. 3.5 представлена група учасників установки програми і сума витрат, яка необхідна для її налагодження.

Сумарні витрати на налагодження та апробацію програми «Megapolis™.Підприємство» складають 6130 грн. Більша частина витрат припадають на інженера програміста (2400 грн.), а найменша – на фінансиста та бухгалтерію.

До капітальних витрат відносять витрати на апаратне забезпечення, телекомунікації, програмне забезпечення, СУБД.

**Учасники налагодження комплексу «Megapolis™.Підприємство»
в НВО та залучені фахівці з інших підрозділів КНТЕУ**

Учасник	Відділ	Ставка грн./день (додаткова)	Тривалість робіт (дні)	Сума (грн.)
Заступник директора	Адміністрація	100	5	500
Головний бухгалтер	Бухгалтерія	90	3	270
Економіст	Планово-економічний	65	5	325
Інженер програміст	Відділ ІТ	80	30	2400
Головний економіст	Економічно-плановий	80	7	560
Фінансист	Бухгалтерія	65	5	325
Керівник відділу постачання	Відділ постачання	85	7	595
Керівник відділу логістики	Відділ логістики	80	7	560
Керівник відділу збуту	Відділ збуту	85	7	595
Всього				6130

Початкові капіталовкладення (в 2018 році) становлять 26135 грн., а поточні витрати на наступний рік (2019 рік) - 16865 грн. (всього – 43000 грн.)

Планується використовувати дану інформаційну систему Megapolis™. Підприємство» з 2018 до 2022 р., тобто п'ять років.

Для впровадження даного проекту планується залучення ресурсів з внутрішніх джерел фінансування.

Кошти буде включено до адміністративних витрат та покрито за рахунок прибутку від реалізації за 2019 р.

Підраховано, що за рахунок скорочення тривалості робочого часу (сукупності на 3500 люд./год), економія підприємства становить 63000 грн.:

$$3500 \text{ люд./год.} * 18 = 63000 \text{ грн.}$$

Метод окупності визначає період часу, який необхідний для скуплення передвиробничих та капітальних витрат капіталу і розраховується за формуло [22, с.190]:

$$T_{ок} = \frac{Kp}{Rg} \quad (3.1)$$

де K_p - річний чистий прибуток,

K_p - одноразові капіталовкладення.

$$T_{ак} = 43000 / (63000 - 43000) = 2,15 \text{ років.}$$

Звідси видно, що інформаційна система окупить себе через 2,15 років.

Отримання задовільного коефіцієнта рентабельності залежить від суми вкладених грошей, а також і від інших факторів, наприклад, від коефіцієнта рентабельності, який припускає підприємство.

Коефіцієнт рентабельності має дорівнювати чи перевищувати вартість капіталу на ринку, інакше ніхто не вкляде гроші в проект. Для того, щоб розрахувати рентабельність інвестицій, спочатку розрахуємо середній чистий дохід за R_{srch} по формулою [22, с.190]:

$$R_{srch} = \frac{R_o - K_o}{T_{st}} \quad (3.2)$$

де R_o - загальний дохід,

T_{st} - період використання системи,

K_o - загальні витрати.

$$R_{srch} = (63\ 000 - 43000) / 6 = 3333,3 \text{ грн.}$$

Рентабельність інвестицій r_{inv} розраховують за такою формулою [22, с.190]:

$$r_{inv} = R_{srch} / K_p \quad (3.3)$$

де K_p - одноразові капіталовкладення.

$$r_{inv} = 3333,3 / 26135,3 = 0,1414.$$

Отже рентабельність інвестицій складає 14,14 %.

Приведену вартість розраховують за формулою [22, с.190]:

$$S_{pr} = S * (1 + d)^{-t} \quad (3.4)$$

де S - неприведена вартість,

d - дисконт (процентна ставка, вартість капіталу на ринку),

t - період на який відбувається розрахунок.

$$S_{pr} = 26135,3 * (1 + 0,23)^{-6} = 7547,40 \text{ грн.}$$

Чиста приведена вартість - це сума грошей, яку коштує інвестиція, враховуючи її витрати, заробітки і часову вартість, та розраховується за формулою [22, с.191]:

$$S_{prch} = F_{pr} - K_p \quad (3.5)$$

де F_{pr} - приведена вартість очікуваного грошового потоку,

K_p - витрати інвестицій.

Приведена вартість очікуваного грошового потоку F_{pr} розраховується за формулою [22, с.191]:

$$F_{pr} = \sum_{i=0}^{T_{sl}} \frac{(R_i - K_i)}{(1 + d)^i} \quad (3.6)$$

де R_i і K_i - доходи і витрати ІС в i - рік роботи відповідно, d - дисконт (процентна ставка, вартість капіталу на ринку),

T_{sl} - період використання системи. Зробивши розрахунки знаходимо, що приведена вартість очікуваного грошового потоку F_{pr} дорівнюється 27415,8 грн.

Звідси знаходимо чисту приведену вартість:

$$S_{prch} = 27415,8 - 26135,3 = 1280,5 \text{ грн.}$$

Тобто чиста приведена вартість інвестицій складає 1280,5 грн. за 6-річний період.

Простим методом розрахунку прибутку (рентабельності) від капіталовкладень є розрахунок коефіцієнта витрати/прибуток [36, с.90]:

$$r_{kr} = R_0 / K_0 \quad (3.7)$$

де R_0 - доход,

K_0 - загальні витрати (за два роки - 2010-2011 рр).

$$r_{kr} = 63000 / 43000 = 1,54.$$

З цього можна зробити висновок, що прибуток від впровадження інформаційної системи в 1,54 раз перевищує витрати.

До того ж впровадження «Megapolis™.Підприємство» дозволить підвищити ефективність управлінської праці та рівень прибутковості підприємства.

З метою удосконалення бізнес-процесів на підприємстві вважаємо за необхідне запровадити CRM-систему для маркетингу, продажів і сервісу, що містить лінійку програмного продукту *bpm'online* – готові рішення для управління продажами, маркетингом і сервісом, що дозволяють в єдиному інтерфейсі управляти повною взаємодією з клієнтом (Customer Journey): від етапу знайомства з брендом до укладення угоди, виконання замовлення і сервісного обслуговування.

Впровадження CRM-системи *bpm'online* в ТОВ «ІК «НОВА ЛАЙТ» містить комплекс готових онлайн-інструментів і процесів, що сприятимуть організації єдиної бази клієнтів і постачальників, партнерів та співробітників. Завантажувати дані можна з соціальних мереж і автоматично отримувати інформацію з відкритих джерел завдяки інтелектуальному збагаченню даних, зберігаючи історію комунікацій і сегментування клієнтів.

Витрати на впровадження інтелектуальної платформи управління бізнес-процесами за системою *bpm'online studio* коштує 450 грн. щомісяця за умови користування ним на освітньому порталі Terrasoft Academy. У ціну входять відеокурси і документація, тренінги та онлайн тести, а також послуги сертифікації по платформі і всіх продуктах *bpm'online*. Для активних користувачів *bpm'online* діє підписка на послуги Академії.

Користувачі отримують такі послуги:

1. Управління бізнес-процесами – автоматизація чітких структурованих процесів з використанням технологій BPM (Business Process Management). Рішення на платформі *bpm'online* надають повний набір інструментів для управління процесами, включаючи проектування, виконання і моніторинг процесів, використання кращих практик і світових стандартів, щоб забезпечити максимальну ефективність в управлінні процесами підприємства.

2. Дизайнер процесів – передбачає створення бізнес-процесів будь-якої складності і розгалуженості завдяки підтримці нотації BPMN з використанням готових елементів для планування дій користувача, роботи з інтерфейсними сторінками, обробки даних, виклику зовнішніх сервісів (рис. 3.6).

bpmonline studio

Обзор продукта Цена Академия

Тест-драйв

Компания

Управление бизнес-процессами

Управление кейсами

Интеллектуальные технологии

Дизайнер системы

Базовая конфигурация

Мобильное приложение

Безопасность и администрирование

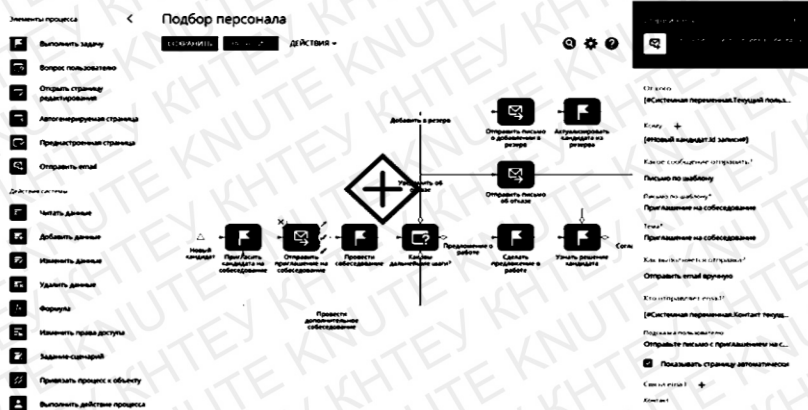


Рис. 3.6. Интерфейс программного продукта bpm'online

3. Ядро процесів – передбачає організацію роботи співробітників, надавши їм чіткі регламенти дій, а система веде користувачів крок за кроком до очікуваного результату. Потужний рух бізнес-процесів дозволяє виконувати безліч процесів одночасно, не втрачаючи в швидкодії системи

4. Бібліотека процесів – призначена для використання кращих практик для підвищення ефективності роботи компанії. Для швидкого старту можна обрати на marketplace і завантажити в систему готові темплейти бізнес-процесів, змінювати і доповнювати шаблони з урахуванням унікальної специфіки бізнесу (рис. 3.7).

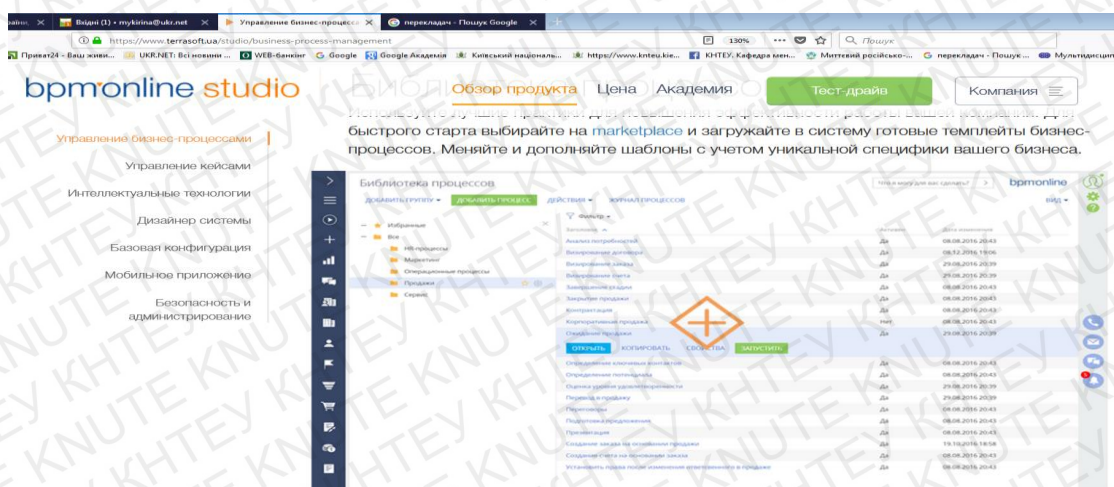


Рис. 3.7. Интерфейс застосування в програмному продукті bpm'online послуги з бібліотеки процесів

5. Моніторинг процесів та аналітика. Всі виконувані кроки процесу зберігаються в системі для періодичного моніторингу та аналізу. Тому користувач може відстежувати будь-які метрики виконання процесів: тривалість, середній час виконання, максимальні і мінімальні значення.

Запровадження лінійку програмного продукту *bpm'online* має підвищити ефективність роботи працівників, в т.ч. головного бухгалтера.

Витрати на установку та обслуговування становлять 705 грн. *12 місяців = 8455 грн. в рік. Адаптацію програми під потреби підприємства буде здійснювати власний системний адміністратор.

Оцінити віддачу підприємства від впровадження програмного продукту *bpm'online* у грошовому вимірі можна таким способом:

- протягом місяця директор вивчає можливості використання програмного продукту. Тому зазвичай втрати підприємства протягом цього періоду становлять приблизно місячну зарплату цього працівника. Середня зарплата працівників на підприємстві відповідно у 2017 році складала 7860 грн. Отже, витрати підприємства також скорочуються на 50 %, а у грошовому вимірі – на 3930 грн. на одного нового працівника;

- зменшення помилок фахівців через нерозуміння завдання чи процесу його виконання в середньому на 75% за рахунок того, що вони не будуть витрачати час на роз'яснення підлеглим змісту завдання, що підвищить продуктивність праці в середньому на 10%. Тобто підприємство додатково отримає 136 тис. грн. в 2018 році і 149,6 тис. грн. у 2019 році, виходячи із продуктивності праці у 2017 році;

- економія робочого часу директора та консультанта, якого можна спеціально запросити (на умовах погодинної оплати). За експертною оцінкою впровадження даної системи призведе до економії 30 % його робочого часу. Отже, у грошових коштах економія складатиме 30% від заробітної плати (2357 грн.), оскільки у цей час директор може виконувати інші роботи.

Відповідно до експертної оцінки впровадження програмного продукту *bpm'online* призведе до економії часу директора у розмірі 2000 грн. щомісяця.

Економія від впровадження пропозицій може бути іншою, оскільки оцінки експертів можуть мати відхилення у майбутньому.

Період окупності інвестицій розраховується за формулою:

$$ПО = \frac{ІВ}{ЧГП_{сер}} \quad (3.9)$$

де ПО – період окупності інвестиційних витрат,

ІВ – інвестиційні витрати на реалізацію проекту,

ЧГП_{сер.} – середньорічна сума зворотного чистого грошового потоку від експлуатації проекту.

При короткострокових реальних проектах цей показник розраховується як середній за місяць.

$$ПО = \frac{3750}{8445} = 0,44$$

Отже, період окупності інвестиційного проекту дорівнює менше ніж 2 тижні, а після підприємство буде отримувати дохід від цих заходів. Отже, даний проект доцільно впроваджувати в НВО КНТЕУ.

3.3. Обґрунтування доцільності реінжинірингу бізнес-процесів та інвестування в їх розвиток і економічна ефективність заходів в досліджуваному структурному підрозділі університету

Соціально-економічна значимість реінжинірингу, який застосовується майже у всіх сферах бізнесу, визначається багатостороннім використанням людського фактору, масштабним застосуванням новітніх технологій і розробок, вирішенням складних комплексних проблем. В ході реінжинірингу відбувається не тільки «горизонтальне», але і «вертикальне» стиснення

процесів (там, де раніше виконавець для прийняття рішення звертався до керівництва, тепер приймає рішення самостійно).

Доцільно відзначити, що аналізоване підприємство НВО КНТЕУ лише частково відповідає характерним рисам реінжинірингу:

1) уся його діяльність зорієнтована на споживача, тобто за будь-яких умов підприємство намагається максимально задовольнити усі його потреби споживача і запропонувати йому додаткові пропозиції, а виробничий асортимент устаткування їдалень, кав'ярень, перш за все орієнтується на якість продукції, що завжди дуже доречно, адже внутрішня конкуренція стрімко зростає і якість для споживача є чи не найвагомим чинником у виборі продукції;

2) доцільно відзначити, що ТОВ «НВО КНТЕУ» має вже певні сформовані свої критичні фактори успіху, серед яких чималий досвід (більше 20 років плідної роботи), що вже викликає довіру у потенційних споживачів; якість продукції та послуг; ефективна робота, в т.ч. участь у різноманітних виставках та форумах міжнародного рівня тощо.

Слід зауважити, що для даного підприємства підходить другий тип реінжинірингу: реструктурування бізнес-процесів, оскільки на даний момент справи в цілому йдуть непогано, але погіршилась динаміка розвитку внаслідок зростання цін на матеріали та сировину. Основним завданням підприємства є постійне досягнення кращого конкурентного положення у галузі. У даному випадку простого покращання бізнес процесів недостатньо, адже специфіка роботи НВО змушує весь час гнатися за найновішими технологіями, щоб бути першими. Такий тип реструктурування поряд з підвищенням внутрішньої ефективності робить акцент на зв'язок з зовнішнім оточенням організації, замикаючи бізнес-процеси на споживача. Також сюди входять постійне представлення нових продуктів, підвищення іміджу, управління розвитком персоналу. В результаті його успішного використання забезпечуються посилення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Щоб забезпечити сталий розвиток підприємства, застосування процесу реінжинірингу є невідворотнім. Для максимально ефективної діяльності слід розробляти нові продукти на основі світової якості та досвіду; провести повну реструктуризацію матеріально-технічної бази з метою запобігання лише екстенсивного розвитку; сформувати розробку всіх стадій кожного проекту з метою спрощення та зручності роботи з замовниками та покупцями; оновлення іміджу шляхом цікавого сучасного ефективного PR-у. Залучення нових інвестицій, адже при такому типі реінжинірингу будуть значні витрати.

На підставі проведеного аналізу діяльності підприємства ми визначили основні заходи з підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства.

У табл. 3.6 наведено збалансовану систему показників та дій необхідних для їх оптимізації.

Таблиця 3.6

Система показників для оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «НВО КНТЕУ»

Група	Цільова функція	Завдання	Показники	Цілі	Заходи
Споживачі	Висока якість продукції, розширення асортименту страв та послуг, удосконалення якості послуг	Контроль якості продукції	% повернення продукції	0%	Програма управління якістю
		Розробка асортименту нової продукції	Додатковий дохід	5% від існуючого обсягу	Програма надання нових послуг
		Розробка нової реклами	Збільшення кількості замовлень	20%	Програма рекламної діяльності
Розвиток	Висока культура виробництва, ефективне планування та навчання	Професійний розвиток персоналу, систематична атестація персоналу, формування корпоративної культури	% плинності кадрів	до 5%	Програма розвитку політики управління персоналом
			Кількість атестацій персоналу протягом року	2	Програма підвищення професійного рівня персоналу

Примітка: розроблено автором.

Для підвищення ефективності політики управління персоналом ТОВ «НВО КНТЕУ» слід зосередити власні зусилля на таких напрямках роботи з працівниками:

1) кадрове планування, яке має відображати політику і стратегію підприємства, саме воно визначає якісну і кількісну потребу в робочій силі. Кадрове планування має завдавати чіткі критерії, за якими будуть визначатися професійність, кваліфікація і чисельність працівників.

2) провести аналіз об'єму, характеру робіт, норм праці та оцінки функцій, це дозволить виробити вимоги до кандидатів та критерії відбору, якими будуть керуватися при відборі кандидатів на конкретні вільні посади в організації.

3) вдосконалення системи стимулювання працівників, яка дасть можливість напрацювати набір стимулів і бонусів, що будуть спрямовані на рекрутинг нових кандидатів, що відповідають усім вимогам вакансії, а також посилять утримання вже існуючих працівників.

4) консолідувати норми поведінки і цінності, що існують в організації, які будуть враховуватися при пошуку і доборі нових співробітників. Наймати в організацію працівників, які будуть здатні прийняти діючі норми, цінності, правила.

5) розробити систему заходів для адаптації нових співробітників до роботи на підприємстві з новим трудовим колективом, яка буде забезпечувати їх легке входження в організацію та швидке підняття на необхідний рівень робочої ефективності.

6) запровадити заходи з підвищення кваліфікації працівників підприємства. Потребу у розвитку в першу чергу потребують основні робітники та спеціалісти.

Отже, можна сказати, що головною метою удосконалення кадрової політики є забезпечення НВО працівниками, які будуть відповідати вимогам та стандартам даної організації, їх робочої і загальної адаптації в житті підприємства.

Нами був проведений прогноз з використанням системи збалансованих показників, тобто за чотирма аспектами: фінансова перспектива; перспектива бізнес-процесів; перспектива клієнтів; перспектива навчання та розвитку персоналу.

Запорукою успішності будь-якого бізнесу є передбачення майбутнього фінансового стану підприємства. Тож першим етапом оцінки за методикою збалансованих показників є прогноз фінансової перспективи (табл. 3.7).

Проаналізувавши планові значення, спостерігаємо позитивну динаміку більшості показників. Проведені розрахунки свідчать, що показники продуктивності праці та чистого доходу мають тенденцію до зростання, незважаючи на різну динаміку змін інших показників.

Наступним кроком при проведенні прогнозування за методикою збалансованих показників є перспектива бізнес-процесів. У зв'язку з необхідністю підтримки довготривалих та безпечних відносин з наявними постачальниками та виведення на зовнішні ринки нової продукції, нами були проаналізовані, а потім запрогнозовані майбутні бізнес-процеси.

Таблиця 3.7

Прогноз фінансової стійкості на наступний період

№ пор	Показник	Темп росту, 2016 / 2015	Темп росту, 2017 / 2016	Планове значення на 2018 р.	Планове значення на 2019 р.
1	Коефіцієнт фінансової автономії	-0,021	-0,016	-0,5	1,1
2	Коефіцієнт фінансової залежності	0,94	1,36	3,46	3,12
3	Коефіцієнт фінансової міцності	-2,214	-1,202	-0,6	1,2

Відповідно до розроблених заходів щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві, ми можемо оцінити прогноз перспектив з точки зору споживачів як запоруки подальшого фінансового успіху. Перед організацією стоятимуть завдання підвищення контролю якості

послуг та розробка нової рекламної кампанії для підвищення рівня обізнаності споживачів. Очікуваний приріст прибутку в зв'язку з цим - 20%.

В табл. 3.8 нами були розраховані прогностні значення ефективності управління персоналом в ТОВ «НВО КНТЕУ» в перспективі на наступний період.

Таблиця 3.8

Прогноз основних показників ефективності удосконалення бізнес-процесів в ТОВ «НВО КНТЕУ»

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Темп росту, 2016 / 2015	Темп росту, 2017 / 2016	Прогностне значення на 2018 р.	Прогностне значення на 2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2887	4698	3917	1,62	0,83	4819,974	5931,108
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	22	24	26	1,09	1,08	28	30
Фонд оплати праці	300,0	419,0	592,0	1,39	1,41	831,62	1168,25
Середньорічна з/пл. одного працівника, тис. грн.	5,0	5,8	7,0	1,16	1,21	8,35	9,93
Продуктивність праці персоналу	131,2	195,8	150,7	1,49	0,77	170,34	192,59

Отже, головними аспектами для майбутнього покращення бізнес-процесів на підприємстві є удосконалення роботи з персоналом через тренінги, участь у прийнятті рішень, а також висока якість продукції, розширення асортименту, удосконалення маркетингу. Виконання цілей НВО КНТЕУ залежить від можливостей, пов'язаних з розвитком та навчанням працівників. Після запровадження усіх запропонованих заходів можливе підвищення ефективності управління бізнес-процесами.

Висновки до розділу 3

1. В роботі виконано аналіз основних показників діяльності ТОВ «НВО КНТЕУ», що понад 20 років функціонує як окремий господарюючий суб'єкт і

отримує прибутки. В аналітичній частині роботи автором наведена схема бізнес процесів: основні – закупівля, складування, виробництво, реалізація. Забезпечуючі бізнес-процеси – фінансовий аналіз, маркетинг, облік, ІТ.

2. В роботі зазначено результати проведеної діагностики ТОВ «НВО КНТЕУ» та виявлено: зниження темпів чистого доходу, погіршення показників фінансової стійкості підприємства, зниження рівня прибутковості підприємства, що свідчить про відсутність чіткої фінансової стратегії.

3. В ході написання роботи визначено наступні пріоритети підприємства - інтереси клієнтів (студентів, викладачів, інших співробітників університету, інноваційність, гнучкість, ефективність. Також визначено пріоритети та заходи підвищення ефективності бізнес-процесів ТОВ «НВО КНТЕУ»: реформування структури управління, оптимізація послуг, вдосконалення системи закупівель, збереження кваліфікованих кадрів, налагоджування постійної взаємодії із постачальниками товарів та матеріалів тощо..

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з управління бізнес-процесами. Відповідно до поставлених у вступі завдань було досліджено, розкрито та обгрунтовано наступне:

1. Визначено поняття та різновиди бізнес-процесів на підприємстві. Нами було визначено, що кінцевим результатом виконання бізнес-процесів є виробництво товару чи послуг. Одночасно метою їх реалізації є формування споживчої цінності для задоволення потреб клієнтів на вигідніших умовах, ніж конкуренти, але, в той же час, прибутково для підприємства. Вирішення цього завдання забезпечить високу конкурентоспроможність організації.

2. Описано теоретичні та методичні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. Необхідно використовувати сучасні гнучкі механізми та техніки, щоб процес пристосування бізнес-процесів до мінливих умов ділового середовища проходило успішно. Для застосування цього підходу акцент направляють на такі фактори: розуміння потреб споживача, об'єктивне вимірювання результативності та ефективності бізнес-процесів, постійне покращення характеристик процесів.

3. Проаналізовано сутність управління бізнес-процесами на підприємстві та методи оцінювання їх ефективності. Управління бізнес-процесами потрібно задля оцінювання ефективності їх реалізації. Управління забезпечує розробку суб'єктом управління та реалізацію управлінських рішень щодо підвищення ефективності бізнес-процесів задля забезпечення високого рівня задоволеності споживачів.

4. Досліджено стан управління бізнес-процесами в Товаристві з обмеженою відповідальністю «Навчально-виробниче об'єднання Київського національного торговельно-економічного університету» (далі по тексту – ТОВ «НВО КНТЕУ»). В роботі наведена ґрунтовна загальна характеристика

діяльності НВО, охарактеризована його організаційна структура управління, стисла історія створення та розвитку. Було встановлено, що із 2017 року, НВО КНТЕУ має назву – навчально-виробниче об'єднання з організації харчування та кейтерінгу, на базі якого створено Навчально-виробничий центр «Rest.Art.Kitchen» і проводить постійну роботу з пошуку робітників для роботи у їдальнях та кафе кухарів, кондитерів, продавців, касирів, мийників посуду, прибиральників. Також виконано аналізу етапів технологічного процесу у НВО (основних бізнес-процесів). Встановлено, що ТОВ «НВО КНТЕУ» успішно розвивається протягом останніх років та має привабливий набір послуг та продуктів харчування для студентів та викладачів КНТЕУ.

5. Проаналізовано основні фінансові та господарські показники діяльності навчально-виробничого об'єднання університету за 2015-2017 роки. Було виявлено, що виробничі запаси зросли на 14% у 2016 році на 13,95% та на 75, 5% у 2017 р., зменшилась суми дебіторської заборгованості за товари, а також зменшився підсумок балансу в 2017 році. За проведеними розрахунками зроблено висновок, що найбільшу частку у структурі пасиву балансу займає власний капітал. Його частка у 2015 році становила 91,2%, у 2016 році – дещо зменшилась (до 89,1%) за рахунок зростання нерозподіленого прибутку, а в 2017 році ще більше зменшилася – до 87,4% - за рахунок зростання обсягу нерозподіленого прибутку на 8,4%. В цілому таку тенденцію можна охарактеризувати як негативну для фінансування підприємства. Чистий дохід від наданих послуг у 2016 році, порівняно з 2015 зріс на 62,7%, а у 2017 зменшився на 16,6% порівняно з 2016 роком та склав більше 3,9 млн. грн. Визначено, що чистий прибуток ТОВ «НВО КНТЕУ» за останній рік зменшився до рівня збитку у 2017 році у розмірі 83 тис. грн. Найбільшими темпами зростають наступні статті операційних витрат: амортизація, інші операційні витрати, що демонструють дані фінансової звітності підприємства.

6. В роботі було проведено аналіз професійно-кваліфікаційного складу кадрів та організації технологічних процесів НВО КНТЕУ. Встановлено, що середньооблікова чисельність яких у 2017 році становила 26 осіб. різних

спеціальностей, які в спільній діяльності й забезпечують його роботу та виконання як основних, так і допоміжних бізнес-процесів. Визначено, що найбільшу частку (76,9%) займає виробничий і персонал (що забезпечує виробництво продукції громадського харчування та її реалізацію через мережі кафе, їдалень та кав'ярень), що пояснюється розвитком виробничо-торговельних процесів на підприємстві. За результатами проведеної діагностики було виявлено «вузькі місця», що знижують ефективність діяльності підприємства, серед яких найголовнішими є зниження рівня прибутковості у 2017 році та нерозвинута кадрова політика підприємства.

7. Ідентифіковано бізнес-процеси досліджуваного підприємства, серед яких закупівля сировини та матеріалів, виробництво продуктів харчування, надання послуг клієнтам, підвищення якості обслуговування. Досліджуване підприємство будує концепції цільової аудиторії. Завдяки тому, що підприємство постійно самовдосконалюється, його діяльність відповідає сучасним стандартам якості, а завдання вирішуються, не зважаючи на складність. Визначено, що до сильних сторін слід віднести ефективну політику в сфері якості, – найважливішим для керівництва «НВО КНТЕУ» є якість продукції. Це головна умова дистриб'юційної політики підприємства. Другою умовою є оригінальність продукту, що забезпечує довготривалу роботу з ним. Оцінено ефективність управління бізнес-процесами підприємства, в т.ч. оцінено показники фінансової стійкості та рентабельності, визначено показники руху кадрів. Після проведення SWOT-аналізу, ми розробили стратегії для розвитку підприємства: пошук нових ринків збуту продукції; розширення асортименту, розробка супутніх послуг; впровадження стратегії розвитку персоналу, що зменшить втрати від плинності кадрів; контроль якості надання послуг, постійне нарощення та розвиток сучасних технологій просування та реклами, що дадуть можливість зміцнити позиції на ринку.

8. Запропоновані заходи щодо удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві. В першу чергу, оптимізації потребує кадрова політика, оскільки на досліджуваному підприємстві вона зводиться до

контролю за ознаками негативного стану в роботі. Наступним пунктом є розширення асортименту послуг та системи реклами, пошук нової цільової аудиторії. Під час реалізації запропонованих заходів на підприємстві можуть з'явитися труднощі, а саме через явні розходження між стратегічно важливими цілями та повсякденними вчинками співробітників, між підходами, які встановлюються вищим керівництвом та потребами на нижчому управлінському рівні. Змодельовано систему управління бізнес-процесами на підприємстві. Запропоновано запровадження системи мотиваційного моніторингу, запровадження робочої сесії за принципом «Дерево майбутнього».

9. Розроблено та обгрунтовано потребу у впровадженні рекомендацій щодо використання новітніх інформаційних технологій управління бізнес-процесами в НВО КНТЕУ завдяки впровадженню програми «Megapolis™.Підприємство», в т.ч. інформаційна схема роботи «Megapolis™.Аналіз бізнесу» 2.0, а також CRM-систему для маркетингу, продажів і сервісу, що містить лінійку програмного продукту *bpm'online*.

10. Виконано оцінку впровадження заходів в систему управління бізнес-процесами на підприємстві. На підставі проведеного стратегічного аналізу діяльності підприємства визначені наступні основні пропозиції з підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства. Описано комплекс заходів в рамках запропонованих рекомендацій. Доведено, що управління бізнес-процесами на підприємстві можливе лише за детального, системного та постійного розвитку його потенціалу, що доцільно здійснювати за допомогою різноманітних вдосконалень бізнес-процесів. Їх планування, запровадження, реалізація та ефект який вони принесуть повністю залежить від механізму їх реалізації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України від 16.03.91 № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Андрушків Б. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – Т.1. – №12. – 2015. – с.92-98.
3. Аніщенко В. О. Особливості стратегічного розвитку компанії з метою збільшення її вартості / В.О.Аніщенко, В.Г.Маргасова, Н.В.Ткаленко // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №2. – С.67-75.
4. Ареф'єва О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів: принципи та технологія. / О.В.Ареф'єва, І.Є.Мельник. – К.: ГРОТ, 2014. – 64 с.
5. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Babak.pdf
6. Бушуєва І. В. Основні заходи реінжинірингу бізнес-процесу «Планування» / І. В. Бушуєва, В. К. Галіцин, О. М. Пахомов // Вісник НБУ. – К., 2013, Вип. 7(89). – с.58 – 62.
7. Василенко Ю.В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу / Ю.В.Василенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2925>
8. Внутрішня торгівля України : монографія / А. А. Мазаракі, В. Д. Лагутін, А. Г. Герасименко [та ін.]. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2016. – 864 с.
9. Ганущак-Єфіменко Л. М. Організація інтегрованих структур бізнесу в умовах сучасного ринкового середовища / Л. М. Ганущак-Єфіменко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С. 168-174.

10. Гарнов А. П. Економіка підприємства / А. П. Гарнов, У.А.Хлівна, А. В. Мильніков. – Київ: Юрайт, 2011. – 507 с.
11. Гелей Л. О. Управління бізнес-процесами підприємств роздрібною торгівлі. Монографія. / Л. О. Гелей, К. І. Редченко. – Львів : СПОЛОМ, 2015. – 224 с.
12. Горлачук В. В. Економіка підприємства: [навчальний посібник] / В. В. Горлачук, І. Г. Яненко. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – с. 344.
13. Готельно-ресторанна справа. Навчально-методичне видання. Книга 1. / [Б. М. Андрушків, Л. Я.Малюта, Г. Й. Островська та ін.]. – Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2018. – 268 с.
14. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством [Електронний ресурс] / В. В. Демиденко // Ефективна економіка. – 2015. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4517>.
15. Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації [Електронний ресурс] / Л.О.Денисенко, С.Є.Шацька // Ефективна економіка. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558>.
16. Довба І. В. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення / І.В.Довба, С.Ю.Сойма // Мукачівський державний університет. – 2016. – №6. – С. 130–133.
17. Домбик О. М. Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу / О.М.Домбик // Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць / [редакц. кол.: В. В. Апопій, Ю. А. Дайновський, С. В. Скибінський та ін.]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. – Вип. 15. – 64-66.
18. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія / авт. тексту Біловодська О.А. та ін.; заг. ред. Л.М. Таранюка. – Суми : Мрія-1, 2010. – 440 с.

19. Загородна О. М. Функціональний та процесний підходи до управління / О. М. Загородна. // Вісник ТНЕУ. – 2016. - № 2. – С. 328–329.
20. Захаркін О. О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності / О. О. Захаркін. // Вісник ЖДТУ. – 2014. – №4. – с. 53–58.
21. Ільченко Н. Б. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві оптової торгівлі / Н. Б. Ільченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 6(2). – С. 170-174.
22. Ісаєва Т. М. Оцінка ефективності діяльності підприємства на основі застосування збалансованої системи показників / Т. М. Ісаєва. // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – №2. – С. 79–84.
23. Козенков Д. Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства / Д. Е. Козенков // Вісник Сумського державного університету / Серія : Економіка. – 2011. – № 3. – С. 126 – 136.
24. Коноваленко В.М. Бюджетування закупівельної діяльності // Актуальні проблеми економіки. – 2017. - № 4. – С. 38-47.
25. Коноваленко В.М. Концептуальні основи та принципи управління закупівельною діяльністю підприємства / В. М. Коноваленко // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №1. – С.92-101.
26. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І. В. Кононова // Прометей : Стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. – 2013. – № 1 (40). – С. 146-148.
27. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством / О. М. Костіна // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. – Вип. 10. – 2017. – С.287-297.
28. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів: Навчальний посібник у схемах і таблицях / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 80 с.
29. Левицька І.В. Особливості впровадження інноваційних технологій в систему управління підприємствами ресторанного господарства / І.В.Левицька,

В.В.Завальнюк // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – Київ: НУХТ, 2013. – Вип. 50. – С. 199-205.

30. Левицька І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу / І.В.Левицька, В.В.Постова // «Young Scientist». - № 2 (42). – 2017. – С. 271-275.

31. Мец В.О. Економічний аналіз. Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2015. – 394 с.

32. Наконечний І. Управління закупівельною діяльністю у ланцюгу поставок // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». Логістика. – 2017. - №594. – С.467-476.

33. Операционный консалтинг. Описание и реинжиниринг бизнес-процессов. Конспект видеолекции [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/453397/>

34. Павлова В. А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій / В. А. Павлова, О. А. Паршина. // Академічний огляд. – 2017. – №1. – С. 54–61.

35. Пахомов О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів управління діяльністю підприємства із застосуванням SADT-моделювання // Моделювання та інформаційні системи в економіці. Міжвідомчий науковий збірник. – Київ : КНЕУ, 2012, Вип. 67. – с.228-237.

36. Пахомов О. М. Моделювання ризику при проведенні реінжинірингу // Моделювання та інформаційні системи в економіці. Міжвідомчий науковий збірник. – Київ: КНЕУ, 2013, Вип.70. – с.94-100.

37. Погорелов Ю.С. Моделювання розвитку підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №10(100). – С. 51-59.

38. Присакар І. Управління закладами ресторанного господарства: автоматизація бізнес-процесів // Вісник КНТЕУ. – 2015. – №3. – С. 60-78.

39. Реінжиніринг бізнес-процесів: зміст та основна характеристика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/28/1898.html>.

40. Сидоренко М. Процесний підхід до управління підприємством. Чому за ним майбутнє? [Електронний ресурс]. / М. Сидоренко. – Режим доступу : <http://kngrup.com/publications/articles/protsessnoe-upravlenie/>

41. Синчук І.В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи / І. В. Синчук. // Молодий вчений. – 2016. – №3. – С.174–178.

42. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів; на ISO 9000:2015 (прийнятого методом підтвердження); чинний від 07.01.2016. – К. : УкрНДНЦ, 2016. – 45 с.

43. Ситник Г.В. Класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі на основі процесного підходу / Г.В.Ситник // Економіка. – 2012 – С.54-61.

44. Соловій Х.Я. Збалансована система показників як ефективний інструмент об'єктивної оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства / Х.Я.Соловій // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №1. – С.155-163.

45. Сухарев П.М. Системний підхід до визначення сутності фінансового потенціалу підприємства / П.М.Сухарев, О.О.Батлукова // Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. пр. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2015. – Вип. 19, т. 2. – С.110-115.

46. Сутність і природа бізнес-процесів / Л. Г. Мельник, Л. М. Таранюк // Бізнес Інформ. – 2012. – №10. – С. 88-93.

47. Тігарєва В.А. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій / В.А.Тігарєва, І.В.Станкевич // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. Випуск 3/2016 (98). - Ч.1. – С. 113-121.

48. Фредерік Тейлор – засновник наукового менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dovidka.biz.ua/frederik-teylor-zasnovnik-naukovogo-menedzhmentu/>

49. Терєбух А.А. Концептуальні засади формування господарських рішень // Актуальні проблеми економіки України. – 2010. - №3. – с. 179-186.

50. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 264 с.

51. Федулова Л. І. Інноваційні бізнес-моделі в системі менеджменту підприємства / Л. І. Федулова, О. О. Овчарук // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» IV Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту», м.Київ, 2017 р. – С. 69-71.

52. Філіна С. В. Тракткування поняття реінжиніринг бізнес-процесів як основного методу кардинальної перебудови бізнес-процесів / С.В.Філіна // Нові економічні системи в сучасних умовах – 2011 - №4 – ст.210-213.

53. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства / О. М. Ходаківський. // Агросвіт. – 2017. – №22. – С. 60–64.

54. Чернобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л. І. Чернобай, О. І. Дума // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 769 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 125–131.

55. Чернобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель / Л. І. Чернобай, О. І. Дума // Економічний аналіз. – 2015. – №2. – С. 171–182.

56. Швиданенко Г. О. Оптимізація бізнес-процесів: навчальний посібник / Г.О. Швиданенко, Л. М. Приходько. – К. : КНЕУ, 2012. – 487 с.

57. Щелкунов В.І. Корпоративне управління в Україні: стратегія, інновації, інвестиції. Монографія. / В. І. Жаворонкова, В. О. Новак. – К. : НВП, Видавництво «Наукова думка», НАН України, 2008. – 415 с.

58. Bajec, M. and Krisper, M. (2005) A methodology and tool support for managing business rules in organisations, Information Systems, Vol. 30 No. 6, pp. 423-430.

59. Box G. E. P. Six Sigma, Process Drift, Capability Indices, and Feedback Adjustment // *Qualify Engineering* 12, no. 3 (March 2000). Watson G. H. Six Sigma for Business Leaders. Salem, NH: GOAL/QPC Publishing, 2003.

60. Davenport T.H., Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign // *Sloan Management Review*, 1990, (Summer), c. 11–27.

61. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position. –Cambridge, MA : Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – c. 373.

62. Harrington H.James (1997). Business Process Improvement Workbook. Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement / Harrington. H.James, Esseling Eric K.C., Nimwegen Harm van. by The McGraw-Hill Companies. – 223 p.

63. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. – NewYork, NY: HarperBusiness, 1993. – c. 223.

64. Howard Smith and Peter Fingar (2003). Business Process Management. The Third Wave, MK Press.

65. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance / Robert S. Kaplan, David P. Norton // *Harvard Business Review*. – 1992. – January. – February. – P. 71 – 79.

66. Koubarakis, M. and Plexousakis, D. (1999), “Business process modelling and design – a formal model and methodology”, *BT Technology Journal*, Vol. 17 No. 4, pp. 23-35.

67. Osterwalder Alexander, Pigneur Yves. Business Model. Generation A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley and Sons, Ltd, 2010. – 288 p.

68. Nickols F. Reengineering the Problem – Solving Process [Electronic resource] / F. Nickols. – 2012. – Access mode : http://www.nickols.us/se_reengpsp.htm