

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра економіки та фінансів підприємства

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **Проектування основних бізнес-процесів на підприємстві**

за матеріалами ТОВ «ВП Укрінструмент», м. Київ

Студентки  
2 курсу 1 м групи,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
спеціалізації «Економіка та  
безпека бізнесу»  
заочної форми навчання

Лешукова Марія  
Дмитрівна

Науковий керівник –  
канд. екон. наук, доцент  
кафедри економіки та  
фінансів підприємства

Гейдор Алла  
Петрівна

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

Блакита Ганна  
Владиславівна

Київ 2020

**ЗМІСТ**

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «ВП УКРІНСТРУМЕНТ» .....	17
2.1. Ідентифікація мережі бізнес-процесів ТОВ «ВП Українструмент».....	17
2.2. Регламентация основних бізнес-процесів ТОВ «ВП Українструмент»...	21
2.3. Оцінювання ефективності основних бізнес-процесів ТОВ «ВП Українструмент» .....	27
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ВП УКРІНСТРУМЕНТ».....	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	52

## ВСТУП

Сучасний стан світової економіки характеризується динамізмом та високим рівнем конкуренції, що вимагає від компаній адаптації їх діяльності до умов ринку та швидкого переорієнтування на нові споживацькі запити. Тому нині важливе місце в управлінні підприємством належить внутрішнім перетворенням, які спрямовані на взаємодію із зовнішнім середовищем.

В Україні господарська діяльність підприємств здійснюється в умовах дестабілізуючих процесів у політичному та економічному житті та їхніх негативних соціально-економічних наслідків. Тому особливу увагу потрібно приділяти аспектам організації управління підприємствами, які можуть забезпечити відповідні реакції на зміни, що відбуваються в нестабільному зовнішньому середовищі, і розробці гнучких управлінських рішень, здатних до змін на етапі їх реалізації.

Для цього підприємства переходять на методи процесного управління, що дозволяють їм покращити власну конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Важливість теми проектування бізнес-процесів на підприємствах обумовлене тим, що наразі більшості вітчизняних підприємств складно забезпечити власну конкурентоспроможність на ринку. Водночас нині суттєво збільшились можливості використання ними сучасних досягнень теорії управління підприємством.

Одним із таких підходів до теорії управління підприємством є процесний, в основі якого лежить уявлення про діяльність підприємства як про систему взаємопов'язаних і взаємодіючих бізнес-процесів.

Саме проектування та управління бізнес-процесами на підприємстві в межах реалізації стратегії розвитку дозволяє йому знайти шляхи оптимізації і досягнення певної гнучкості в господарській діяльності. Тому дослідження процесу проектування основних бізнес-процесів на підприємстві є доволі актуальним та своєчасним, оскільки спрямоване на підвищення його



ефективності та забезпечення конкурентоспроможності в динамічних ринкових умовах господарювання.

Дослідженню управління бізнес-процесами присвячені праці відомих вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, Б.М. Андрушків, Т. І. Лепейко, О. Г. Мельник, В.В. Нетепчук досліджували теоретичні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві, Л.О. Денисенко, С.Є. Шацька аналізували підходи до класифікації бізнес-процесів, методи, інструментарій та їх вдосконалення стали предметом розгляду у працях таких авторів, як Ю. В. Василенко, О. М. Гайдаєнко та ін. Проте, незважаючи на значне теоретичне обґрунтування та практичний досвід використання бізнес-процесів в управлінні підприємствами, питання щодо їх проектування потребують подальшого дослідження.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення особливостей та принципів проектування основних бізнес-процесів на підприємстві.

Основними завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

- розглянути теоретико-методичні основи проектування бізнес-процесів на підприємстві;
- ідентифікувати мережі бізнес-процесів підприємства ТОВ «ВП Укрінструмент»;
- регламентувати основні бізнес-процеси підприємства;
- оцінити ефективність основних бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «ВП Укрінструмент»;
- обґрунтувати пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів підприємства.

Об'єктом дослідження є процес проектування бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «ВП Укрінструмент».

ТОВ «ВП Укрінструмент» є провідним українським виробником профнастилу. Основними споживачами підприємства є будівельні організації, індивідуальні та корпоративні замовники. Підприємство обслуговує своїх клієнтів по всій Україні. Основний регіон – це Київська область.

Предметом дослідження є теоретичні питання та практичні аспекти проектування бізнес-процесів на підприємстві.

Методи дослідження:

- метод систематизації, аналіз та синтез, метод узагальнення – використовувалися під час дослідження теоретичних питань проектування бізнес-процесів на підприємстві;
- метод порівняння, абстрактно-логічний метод, графічний метод – використовувалися під час дослідження основних бізнес-процесів на підприємстві;
- статистичний метод, системно-структурний аналіз – застосовувалися під час оцінки ефективності бізнес-процесів на підприємстві.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи слугували законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статті періодичного друку, ресурси мережі Інтернет, статистична звітність підприємства.

Практичне значення. Обґрунтовані пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів підприємства можуть бути використані іншими підприємствами із метою вдосконалення бізнес-процесів діяльності.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було висвітлено в науковій статті «Проектування основних бізнес-процесів на підприємстві» у збірнику наукових статей студентів ч.1 «Економіка підприємства», 2020 рік.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає у використанні інструментів BPMN для візуалізації основних бізнес-процесів ТОВ «ВП Укрінструмент».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 21 таблицю, 15 рисунків, список використаних джерел з 54 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Проектування бізнес-процесів в умовах сучасного розвитку управління є актуальним напрямом, який сприяє оптимізації діяльності підприємства та підвищення ефективності шляхів досягнення цілей. Процеси, що відбуваються всередині підприємства, – це послідовні функціональні ланцюги, які взаємопов'язані між собою та від яких безпосередньо залежить загальний стан всієї корпоративної системи.

Нині підприємства поступово переходять від функціонального методу управління до процесного. Основною відмінністю процесного підходу є його концентрованість на результаті та оптимальний спосіб його досягнення: можливість створення на підприємстві структури, яка забезпечує управління з найбільшим ступенем ефективності з точки зору організації та синхронізації діяльності, спрямоване на задоволення потреб споживачів.

Спочатку процес тлумачили як будь-які види діяльності в роботі організації. Таке визначення пропонує В. Демінг (1982 р.) [17, с. 37]. Дж. Мартін, відмовившись від використання поняття «бізнес-процес», запропонував назвати його «потокотом цінностей».

Один з підходів до визначення бізнес-процесів в організації – це метод ланцюжка цінностей, який запропоновано М. Портером і В. Міллером і сутність якого обумовлена через точки входу і виходу [49, с. 127].

У сучасній українській економічній літературі трапляються різні трактування цього поняття, але більшість авторів вважають бізнес-процес системою послідовних, цілеспрямованих дій, взаємопов'язаних операцій, які становлять цінність для споживачів і максимізують прибуток підприємства. Бізнес-процес – це «...спланований алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи» [13].

Тобто основна увага акцентується на тому, як здійснюється робота на підприємстві, на протигагу тому, що при фокусі на продуктах розглядається



сама продукція, яку виробляє підприємство. Наведемо визначення терміна «бізнес-процес» в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Визначення понять «бізнес-процес»

Автор	Тлумачення
Б. Андрушків [1]	Процес, для якого можна визначити точки входу (вхідні параметри підприємства (ресурси) і точки виходу (продукцію, послуги, прибуток)
ISO 9001:2008 [53]	Низка взаємопов'язаних видів діяльності, які перетворюються у «входи» і «виходи» процесу
І.І. Стец [45]	Стійкий, цілеспрямований, структурований потік взаємозв'язаних дій (операцій, робіт, процедур, кроків, переділів), виконуваних послідовно або паралельно, продиктованих життєвим циклом виробу й спрямованих на перетворення «входів» – інформаційних, трудових, матеріальних потоків ресурсів з метою отримання бажаного «виходу» – заданого кінцевого результату бізнес-процесу – задоволення потреб зовнішнього або внутрішнього клієнта (споживача) тим, що являє цінність для нього і має більшу вартість
Б. Андерсен [2]	Послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій з використання ресурсів підприємства для фізичного чи віртуального перетворення об'єкта з метою досягнення визначених вимірних результатів або виробництва продукції для задоволення потреб зовнішніх і внутрішніх споживачів
М. Хаммер [54]	Сукупність різних видів діяльності, у межах якої на вході використовується один або більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, що представляє цінність для споживача
Л. В. Павлюк [37]	Взаємопов'язаний комплекс певних дій, що призводить до перетворення вхідних ресурсів (сировини, матеріалів, інформації) до вихідних результатів (готової продукції чи послуг) з подальшою їх реалізацією аж до виникнення економічної цінності та отримання чистого прибутку
С. Барановський, М. Толкачов [7]	Окрема унікальна частина діяльності підприємства, яка складається із сукупності керованих та повторюваних процесів, котрі мають точки контролю за основними ключовими показниками та загальні чітко ідентифіковані характеристики, в якій підприємство або клієнт отримують цінний результат у відповідності з поставленими цілями та завданнями
Л. І. Чернобай, О. І. Дума [49]	Система безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій), яка, у свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості до цільового ринку через бізнес-модель підприємства

Базуючись на наведених вище трактуваннях, приведених у табл. 1.1, можна виділити такі його основні ключові характеристики:

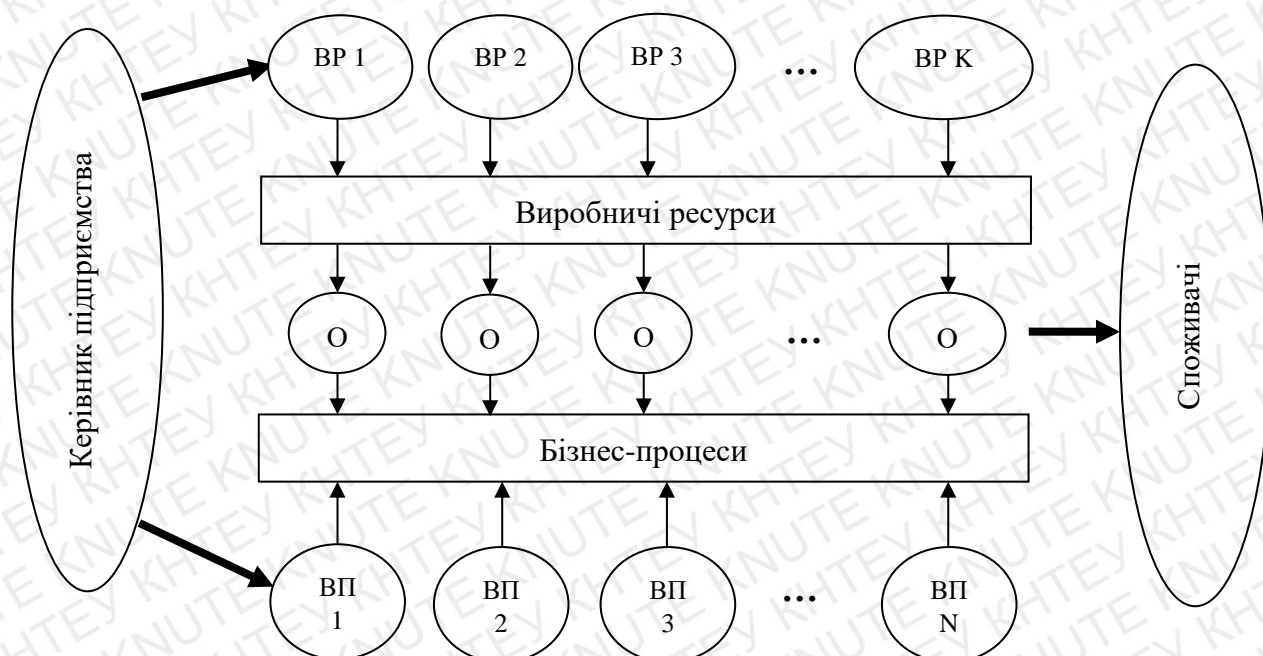
- існування мети здійснення бізнес-процесів;
- використання ресурсів для виконання бізнес-процесів;

- періодичність здійснення послідовних дій;
- наявність «входу» і «виходу»;
- безперервність здійснення бізнес-процесів тощо.

Проте слід зазначити, що динамічність ринкового середовища вимагає від бізнес-процесів гнучкості, тобто здатності до їх конфігурації у зв'язку зі змінами умов середовища, а також взаємозв'язку й узгодженості з генеральною стратегією розвитку підприємства.

Беручи це до уваги, можна запропонувати таке визначення «бізнес-процесу»: це сукупність послідовних і взаємопов'язаних систематично здійснюваних дій у рамках реалізації стратегії розвитку, які спрямовані на формування і використання всього потенціалу підприємства в процесі здійснення певного виду діяльності з метою створення конкурентоспроможної продукції, яка здатна задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів та забезпечити підприємству досягнення стратегічних цілей.

Схематично бізнес-процес можна розглядати як ланцюжок робіт (операцій, функцій), результатом якого є який-небудь продукт (рис. 1.1.).



**Рис. 1.1. Бізнес-процес [35, с. 98]**

Є багато класифікацій бізнес-процесів, але найчастіше виділяють такі:



- основні бізнес-процеси, які утворюють додану вартість продукту (послуги); створюють продукт (послуги), що представляє цінність для клієнта; формують такий результат, такі споживчі якості, за які клієнт готовий платити гроші;
- допоміжні бізнес-процеси, що направлені на надання необхідних внутрішніх продуктів, внутрішніх послуг для напрямів бізнесу; забезпечують функціонування інфраструктури компанії;
- бізнес-процеси розвитку, націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі; забезпечують не організацію поточної діяльності, а розвиток або вдосконалення діяльності компанії в перспективі;
- процеси управління, що націлені на управління всіма трьома попередніми групами [20, с. 127].

Л. Денисенко і С. Шацька до основних бізнес-процесів відносять такі (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні бізнес-процес підприємства за базовими категоріями [14]

Поділ на типи здійснено для розуміння діяльності, яка приносить додану вартість кінцевого продукту (послуги) – група основних (базових) процесів, і діяльності, яка безпосередньо не приносить доданої вартості, але без якої компанії не обійтися – група допоміжних (підтримуючих) процесів.

Якщо для мережевого підприємства до групи основних процесів можна віднести реалізацію послуг, тобто процес за який воно отримує гроші, а процес підготовки і підбору персоналу будуть допоміжним процесом (за цю діяльність споживачі не платять, а підприємство це проводить для забезпечення функціонування своїх основних процесів), то для консалтингової компанії основними процесам будуть навчання, консультування персоналу, а в групі допоміжних процесів – забезпечення оргтехнікою, організація переїзду до замовника тощо.

Нині на підприємствах виділяють три групи процесів: наскрізні процеси, що відбуваються в декількох підрозділах підприємства та перетинають кордони функціональних підрозділів; процеси підрозділів, діяльність яких обмежена рамками одного функціонального підрозділу; операції самого нижнього рівня декомпозиції діяльності підприємства.

Усі види бізнес-процесів підлягають моделюванню, для чого використовують різні методи. Одним з найбільш простих способів моделювання бізнес-процесів є модель «as is» («як є»). Після цього модель бізнес-процесу аналізується чи обробляється спеціальним програмним забезпеченням. Результатом є створення моделі організації бізнес-процесів «to be» («як буде»), та додаткової моделі «should be» («як повинно бути»), яка не відображає реальну організацію бізнес-процесів проте чітко показує, чого слід прагнути.

Для досягнення результату, найбільш наближеного до реальності, на початковому етапі моделювання бізнес-процесів необхідно приділити значну увагу прописуванню найбільш детально моделі «як є». Оскільки саме на основі цієї моделі будується вся подальша аналітична та організаційна робота, і будь-яке упущення при побудові бізнес-процесів у майбутньому може негативно

відбитися на результатах роботи чи займе додатковий час на усунення помилок.

Виділення частини діяльності як окремого об'єкта – бізнес-процесу – дає можливість управляти цим об'єктом: проектувати, регламентувати, оптимізувати, планувати та контролювати показники результативності й ефективності процесу. У цей ланцюжок зазвичай входять функції, які виконуються структурними підрозділами різних рівнів організаційної структури підприємства.

Управління бізнес-процесами (Business Process Management) на підприємстві полягає в тому, що бізнес-процеси регламентують (визначають взаємодію виконавців), описують (визначають послідовність виконання) і змінюють. Саме змінюють, а не покращують. Цикл управління бізнес-процесами складається з низки послідовних кроків (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Цикл управління бізнес-процесами на підприємстві

Необхідно зазначити, що важливу роль у циклі управління бізнес-процесами має їх проектування, яке слід розглядати як частину процесу бізнес-моделювання [13]. Проектування є визначенням плану дій, а моделювання – це безпосередньо дії щодо визначення найбільш оптимальних шляхів організації процесу (за концепцією Business Process Management).

Кожен бізнес-процес має основні атрибути, відображені на рис. 1.4.





Рис. 1.4. Схема управління бізнес-процесом [35, с. 112]

Зокрема, це такі характеристики, як:

- власник – посадова особа або колегіальний орган управління, який має в своєму розпорядженні ресурси, необхідні для виконання процесу, і несе відповідальність за результат його виконання;
- вхід – продукт, який у ході виконання процесу перетворюється в вихід і завжди має свого постачальника. Входи процесу: сировина, матеріали, напівфабрикати, документація, інформація, персонал тощо;
- вихід – матеріальний або інформаційний об'єкт (послуга), що є результатом виконання процесу і завжди має споживача: зовнішній клієнт організації або інший процес. Виходи процесу: готова продукція, документація, інформація, персонал, послуги тощо;
- ресурси – матеріальний чи інформаційний об'єкт, який постійно використовується для виконання процесу, але не є його входом. Власник у ході

планування й управління процесом виробляє, розподіляє і перерозподіляє ресурси для досягнення найкращого результату. Ресурси процесу: інформація, персонал, обладнання, програмне забезпечення, інфраструктура, зв'язок тощо;

- дії (технологія) – хід виконання процесу;
- показники ефективності виконання процесу.

Процес можуть характеризувати декілька груп показників:

- показники процесу – можуть бути визначені як числові величини, що характеризують перебіг самого процесу і витрати на нього (тимчасові, фінансові, ресурсні, людські та ін.);
- показники результату – числові величини, що характеризують продукт (послугу) як результат виконання процесу (абсолютний обсяг послуг, обсяг послуг відносно замовленого або необхідного, кількість помилок і збоїв при наданні послуги, міра відповідності продукту вимогам та ін.);
- показники задоволеності клієнтів процесу – числові величини, що характеризують міру задоволення клієнтів процесу його результатами [20, с. 128].

Важливу роль в управлінні бізнес-процесами підприємства займає процес їх проектування і моделювання, який повинен містити основні компоненти певної методологічної послідовності.

Алгоритм проектування бізнес-процесу можна представити у вигляді послідовних етапів:

Етап 1. Визначається його мета, при цьому цілі процесів обов'язково повинні бути пов'язані зі стратегічними цілями компанії.

Етап 2. Визначається власник процесу, тобто особа, яка несе відповідальність за результат і має повноваження на його зміну і поліпшення. Власник на період впровадження процесного управління відповідатиме за створення процесу, а в майбутньому будуть передані йому в управління ресурси для його виконання і поліпшення.

Етап 3. Визначаються кордони процесу – подія (межа), яка ініціює процес, і подія, яка його завершує.

Межі потрібні для визначення відповідальності власника за операції (етапи) всередині процесу і осіб, що виконують ці операції.

Етап 4. Визначається вихід (результат) процесу і його споживачі. Споживачами виходів є наступні процеси, тим самим створюються «продуктові» зв'язки. Продукт (вихід) одного процесу споживає наступний процес, для нього він є входом.

Етап 5. Визначаються входи і їх постачальники.

Етап 6. Визначаються ресурси (персонал, який бере участь у процесі, грошові кошти, необхідні для його виконання, та інфраструктура) для перетворення входів у виходи.

Етап 7. Проводиться опис процесу, тобто визначаються його кроки, що призводять до результату. Для цих цілей доцільно вибрати програмний продукт, в якому буде вестися моделювання.

Управління бізнес-процесом полягає в тому, що його власник повинен зі встановленою періодичністю контролювати життя процесу і приймати управлінські рішення (особливо в разі виникнення відхилень фактичних параметрів від необхідних).

Власник процесу веде оперативне управління, втручаючись у його хід, змінюючи запланований розподіл ресурсів. При цьому він змінює не тільки самі плани, а й терміни, а також вимоги до результатів процесу відповідно до змін ситуації, що вимагає негайного втручання.

Підприємство, що прагне зберегти чи поліпшити своє становище на ринку, може використовувати один з двох варіантів перетворення бізнес-процесів. Першим способом є постійне і поступове вдосконалення технології виробництва і способів організації ділових процесів.

Альтернативним шляхом вважається застосування реструктуризації, а також використання концепцій і методів реінжинірингу бізнес-процесів.

Отже, бізнес-процес є стійким процесом (послідовність робіт), який співвіднесений з окремим видом виробничо-господарської діяльності підприємства і орієнтований на створення нової вартості (наприклад, бізнес-



процес основного виробництва), ієрархія взаємопов'язаних функціональних дій, що реалізують одну (або кілька) цілей системи.

А підприємство є мережею бізнес-процесів, завдання управління якою – забезпечити цільову спрямованість всієї діяльності з врахуванням впливу зовнішнього середовища; виявити нові можливості розвитку і чинники ризику; оцінити альтернативні варіанти рішень, які пов'язані з розподілом наявних ресурсів у стратегічно обґрунтованих і високоефективних проектах; сформувати внутрішнє середовище, яке сприятиме ініціативному реагуванню керівництва на зміну ситуації.

Практика показує, що питання управління бізнес-процесами гостро постають на підприємстві, коли на певному етапі його розвитку виникають збої у взаємодії підрозділів, менеджерів, співробітників, які починають мати регулярний характер, при цьому суттєво впливаючи на ефективність діяльності організації.

Збої супроводжуються не тільки втратою інформації, дублюванням функцій, зайвими витратами та іншими негативними наслідками, а й втратою якості продуктів компанії, а значить – втратою лояльності споживачів.

Спрощено оцінити ефективність бізнес-процесів підприємства можна за допомогою визначення таких показників: обсягу продукції заданої якості, що випускається; наявності клієнтської бази (кількість споживачів продукції); розміру (кількість) операцій при виробництві продукції за певний період часу; витратної складової (витрати виробництва продукції); тривалості операцій; інвестиції (вкладення) у виробництво продукції.

Потрібно лише пам'ятати, що показники і цілі за бізнес-процесами дають можливість визначити пріоритетні вимоги, які мають бути прописані в регламенті бізнес-процесу.

Таким чином, під бізнес-процесом слід розуміти стійку, цілеспрямовану, структуровану послідовність дій, які взаємопов'язані між собою, мають початок (вхід) і результат (вихід), спрямовані на перетворення інформаційно-матеріальних потоків з метою задоволення потреб клієнта.

Проектування бізнес-процесів в умовах сучасного розвитку управління є актуальним напрямом, що спрямовано на оптимізацію діяльності підприємства та підвищення ефективності шляхів досягнення поставлених цілей. Процеси, що відбуваються всередині підприємства, являють собою послідовні функціональні ланцюги, що перебувають в тісному взаємозв'язку між собою. Від них безпосередньо залежить загальний стан усієї корпоративної системи управління підприємством.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ДІАГНОСТИКА ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «ВП УКРІНСТРУМЕНТ»**

#### **2.1. Ідентифікація мережі бізнес-процесів підприємства ТОВ «ВП Укрінструмент»**

ТОВ «ВП Укрінструмент» є провідним українським виробником профнастилу. Підприємство існує на ринку будівельних матеріалів 18 років.

Зареєстроване підприємство 27.11.2002 р. Жовтневою районною державною адміністрацією м. Києва з реєстраційним № 08852. Юридична адреса – Україна, м. Київ, Велика Окружна дорога, 2. Крім того, компанія має ще один офіс у м. Києві за адресою вул. Заболотного, 150-А, оф. 88. Безпосередньо виробництво здійснюється на території заводу, що знаходиться у Київській області в с. Забір'я, вул. Перемоги, 1.

Основними споживачами підприємства є будівельні організації, індивідуальні та корпоративні замовники. Підприємство обслуговує своїх клієнтів по всій Україні. Основний регіон – це Київська область.

На виробництві використовується новітнє устаткування останнього покоління фінського і польського виробництва з числовим комп'ютерним управлінням, яке дозволяє виготовити профнастил високої якості.

До складу підприємства включені виробництва:

1. По профілізації покритого поліестром і оцинкованого сталевих листа (8 ліній) потужністю 50 тисяч тонн у рік. Профілі сталеві гнуті з трапецієподібними гофрами для виробництва з тонколистової сталі 0,5-0,8 мм, висота гофри 2, 8, 12, 18, 45, 55. Профілі виготовляються з цинковим і захисним-декоративним покриттям з поліестру.

2. По виготовленню фасонних виробів, які призначаються для захисту торцевих стиків профілів між собою, стиків профілів із віконними і дверними



рамами, кутів і примикань. Початковим матеріалом служить оцинкована сталь і оцинкована сталь з поліестровим покриттям.

На підприємстві виготовляється шість видів профільованого листа: РТ-2, РТ-8, РТ-12, РТ-18, РТ-45, РТ-55 і два види металочерепиці, які відрізняються висотою хвилі, і, отже, корисною шириною листа. Висока точність прокатних станів, відповідних європейським стандартам, дозволяє виготовити листи профнастилу за розміром, узгодженим із замовником, з точністю до міліметра і економно використовувати матеріал.

У комплект постачання можна включити фасонні та кріпильні елементи. Крім того, тут же можна придбати необхідні супутні матеріали – утеплювач, гідро-, пароізоляційні плівки, водостічну систему, кріплення тощо. Як початковий матеріал для виробництва профільованих листів використовується високоякісна сталь із шаром покриття з поліестру виробництва Німеччини, Франції, Польщі, Росії, Словаччини, Кореї, Англії та оцинкована сталь українського, словацького і російського виробництва. Матеріал і виробництво сертифіковані відповідно до вимог українського законодавства.

Організаційна структура підприємства ТОВ «ВП Укрінструмент» приведена на рис. 2.1.

На підприємстві створена лінійно-функціональна організаційна структура, яка поєднує позитивні якості лінійної та функціональної структур управління.

Запроваджувана організаційна структура відрізняється значними перевагами, зокрема:

- чіткістю і простотою взаємовідносин між керівником і підлеглими;
- вузькою спеціалізацією здійснення функцій організації виробництва та управління;
- швидкою практичною реалізацією управлінських рішень;
- можливістю негайного маневрування ресурсами.

Нині чисельність усього персоналу складає 68 осіб, у тому числі працівники офісу – 21 осіб, виробничий підрозділ – 35 осіб, монтажна бригада – 12 осіб.

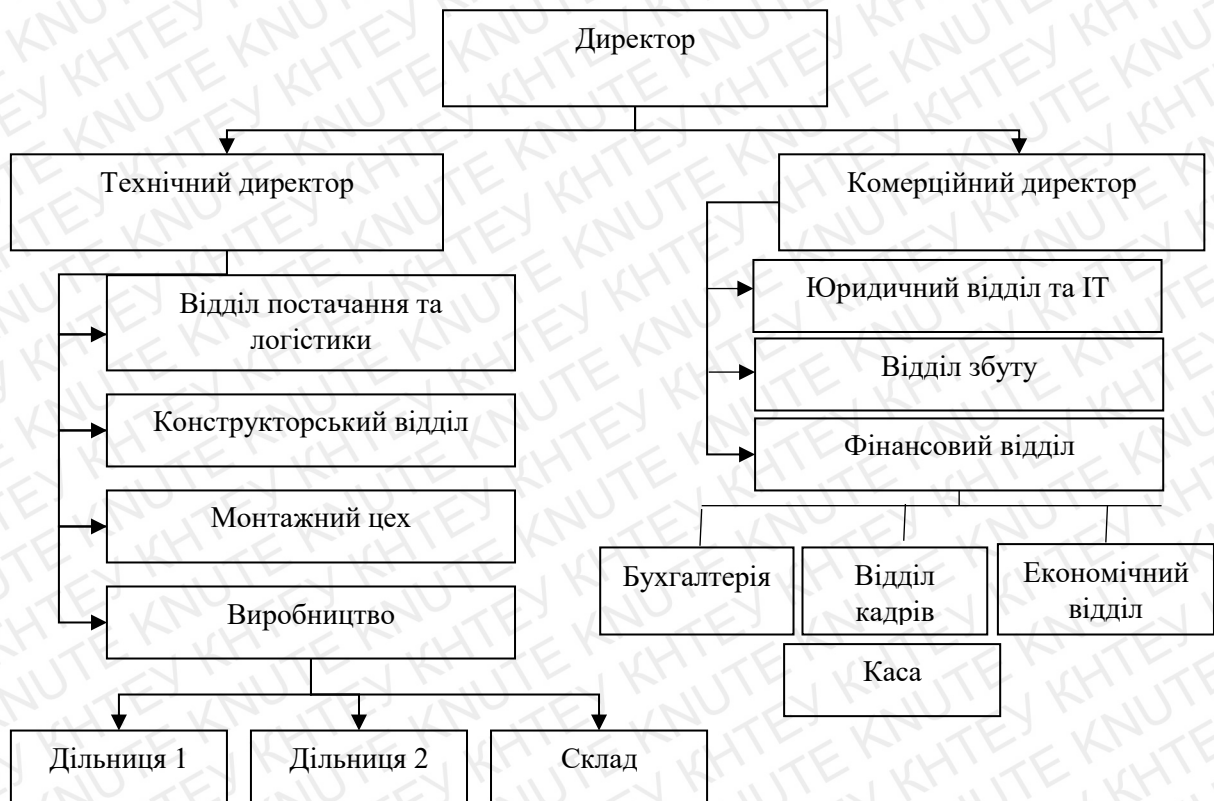


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ВП Українструмент»

До складу ТОВ «ВП Українструмент» входять такі підрозділи (табл.2.1).

Таблиця 2.1

**Підрозділи, що входять до складу ТОВ «ВП Українструмент»**

№	Підрозділ	Опис підрозділу
1	Адміністративний підрозділ	директор, комерційний та технічний директори, фінансовий відділ, головний бухгалтер, касир, відділ збуту, відділ постачання, виробництво, склад, монтажний та конструкторський підрозділи
2	Конструкторський підрозділ	осовною задачею конструкторів є розрахунок розмірів та визначення якості деталей, що необхідні для кожного індивідуального замовлення; створення нових видів конструкцій; розробка нестандартних конструкцій
3	Відділ збуту	менеджер з реклами та консультанти; консультанти мають завдання розповісти потенціальному споживачеві про продукцію, що виробляє підприємство
4	Монтажний підрозділ	осовна функція слюсарів є за проектом конструктора зібрати виріб на території підприємства чи на території замовника
5	Виробничий підрозділ	робітники – осовна функція робітників є за проектом конструктора виготовити необхідні деталі для заказу замовника
6	Склад	комірник – осовна функція є облік матеріальних цінностей на складі

Бізнес-процеси в ТОВ «ВП Укрінструмент» наведені на рис. 2.2.

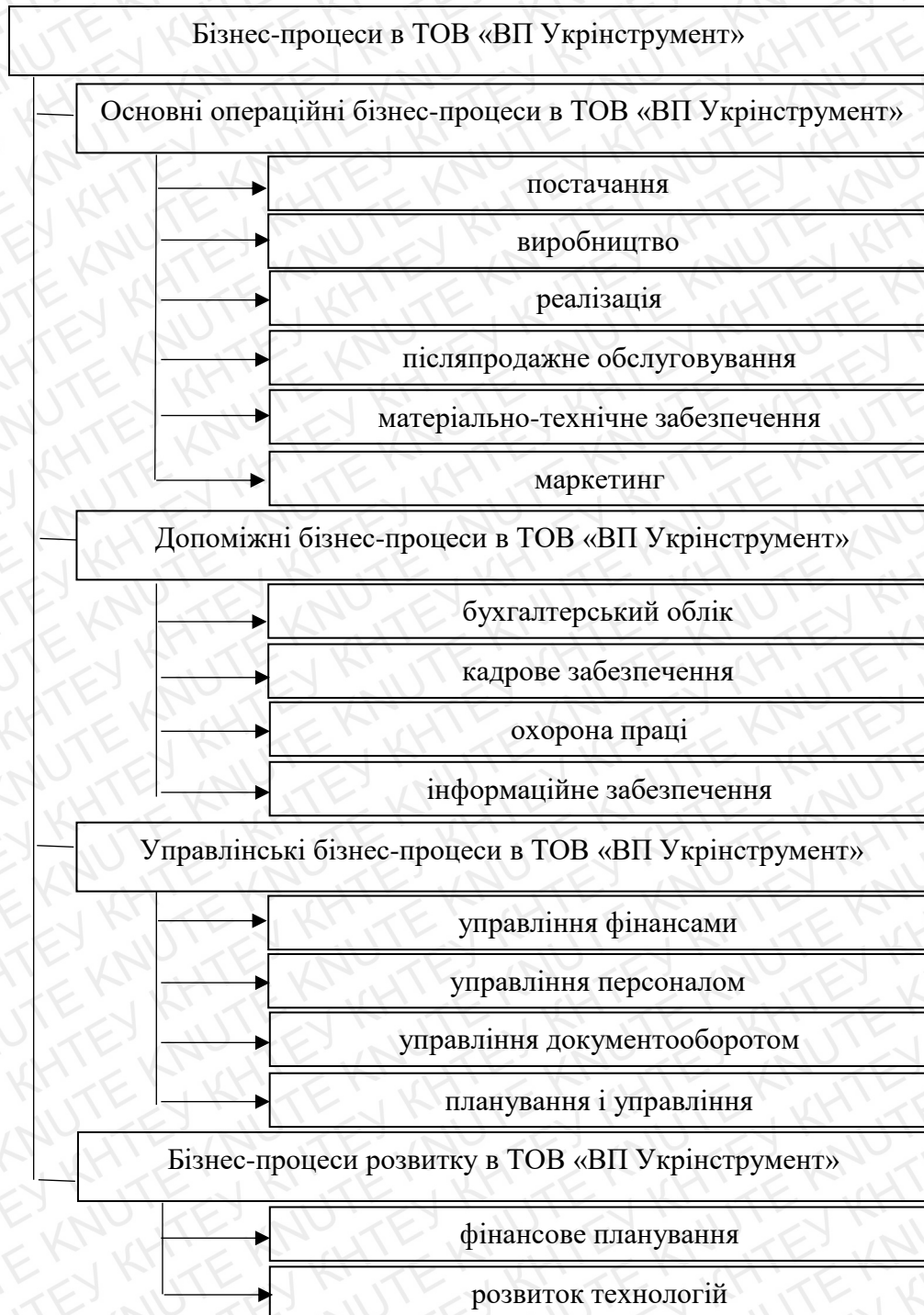


Рис. 2.2. Бізнес-процеси в ТОВ «ВП Укрінструмент»

Таким чином, слід відмітити, що в ТОВ «ВП Укрінструмент» є розподіл бізнес-процесів за структурними підрозділами: бізнес-процес фінансового відділу, бізнес-процес відділу збуту, бізнес-процес конструкторського відділу,



бізнес-процес відділу постачання, бізнес-процес монтажного цеху, бізнес-процес складу.

На рис. 2.3 наведемо схематично ланцюжок створення вартості для споживачів підприємством ТОВ «ВП Укрінструмент».

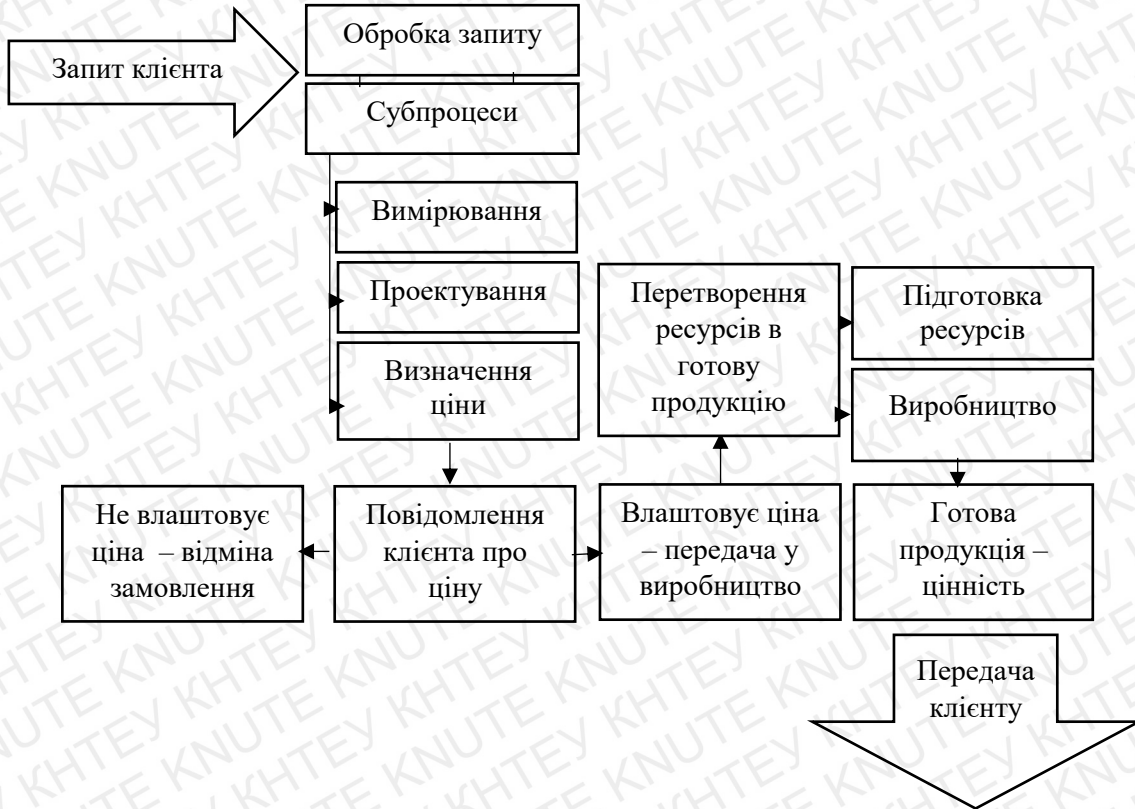


Рис. 2.3. Ланцюжок створення вартості для споживачів підприємством ТОВ «ВП Укрінструмент»

Отже, у процесі формування ланцюжку створення вартості для споживачів підприємством ТОВ «ВП Укрінструмент» задіяні такі стратегічно-господарські центри, як виробництво профільованого листа та виробництво металочерепиці.

## 2.2. Регламентация основних бизнес-процесів ТОВ «ВП Укрінструмент»

Розглянемо особливості регламентації бізнес-процесів в ТОВ «ВП Укрінструмент». Так, бізнес-процеси верхнього рівня розроблені з метою:

формування єдиних правил і вимог до виконання процесу; встановлення відповідальності за результат процесу; уніфікації і стандартизації документообігу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Виконавці бізнес-процесів верхнього рівня в ТОВ «ВП Укрінструмент»

Код	Підпроцес	Виконавець	
		Суб'єкт	Підрозділ
A1	Стратегічне управління	Директор	Адміністрація
A2	Управління закупками і транспортною логістикою	Логістик	Відділ постачання та логістики
A3	Продаж	Менеджери з продажу	Відділ збуту
A4	Управління маркетингом	Маркетолог	Відділ збуту
A5	Управління персоналом	Менеджер з персоналу	Відділ кадрів
A6	Управління фінансами	Економіст	Фінансовий відділ
A7	Управління процесами	Директор	Адміністрація
A8	Закупівля товару	Логістик	Відділ постачання та логістики
A9	Зберігання і складування	Логістик	Відділ постачання та логістики
A10	Продаж оптом	Менеджери з продажу	Відділ збуту
A11	Адміністративно-господарське забезпечення	Секретар	Адміністративна служба
A12	ІТ-забезпечення і зв'язок	ІТ-менеджер	Відділ ІТ
A13	Забезпечення безпеки	ІТ-менеджер	Відділ ІТ
A14	Юридичне забезпечення	Юрист	Юридичний відділ

Основними бізнес-процесами підприємства є такі: стратегічне управління, управління закупками і транспортною логістикою, продаж, управління маркетингом, управління персоналом, управління фінансами, управління процесами, адміністративно-господарське забезпечення, ІТ-забезпечення і зв'язок, юридичне забезпечення.

Основним суб'єктом бізнес-процесів верхнього рівня в ТОВ «ВП Укрінструмент» є менеджери з продажу, логістик, директор та ІТ-менеджер.

Організацію виконання бізнес-процесів верхнього рівня в ТОВ «ВП Укрінструмент» наведено в табл. 2.3.

Таким чином, кожен бізнес-процес повинен бути задокументований на вході та на виході. Декомпозиція основного бізнес-процесу – це процес

розділення великого бізнес-процесу, яким складно управляти, на частини (підпроцеси).

Таблиця 2.3

### Організація виконання бізнес-процесів верхнього рівня в ТОВ «ВП Українструмент»

Код	Підпроцес/Умова	Виконавець	Вимоги до строків	Вхід	Виходи
A1	Стратегічне управління	Директор	Не пізніше 25 грудня. План на наступний рік	Мета	Інструменти управління
A2	Управління закупками і транспортною логістикою	Логістик	В кінці кожного місяця, плани на наступний	План продаж	План закупок
A3	Продаж товару	Менеджери з продажу	В кінці кожного місяця, плани на наступний	План продаж	План обсягу реалізації
A4	Управління маркетингом	Маркетолог	В кінці кожного місяця, плани на наступний	План продаж	Бюджет маркетингу
A5	Управління персоналом	Менеджер з персоналу	В кінці кожного місяця, плани на наступний	План продаж	Бюджет людських ресурсів
A6	Управління фінансами	Економіст	В кінці кожного місяця, плани на наступний	План продаж	Розробка цінової політики
A7	Управління процесами	Директор	В кінці кожного місяця, плани на наступний	Мета	Інструменти управління
A8	Закупівля товару	Логістик	В кінці кожного місяця, плани на наступний	План продаж	План закупок
A9	Зберігання і складування товару	Логістик	В кінці кожного місяця, плани на наступний	План закупок	План складської площі
A10	Продаж товару	Менеджери з продажу	В кінці кожного місяця, плани на наступний	План продаж	План обсягу реалізації
A11	Адміністративно-господарське забезпечення	Секретар	В кінці кожного місяця, плани на наступний	План продаж	Бюджет відділу

Наприклад, у ТОВ «ВП Українструмент» до основних бізнес-процесів відноситься закупівля сировини. На рис. 2.4 наведемо декомпозицію бізнес-процесу «Закупівля сировини в ТОВ «ВП Українструмент»».

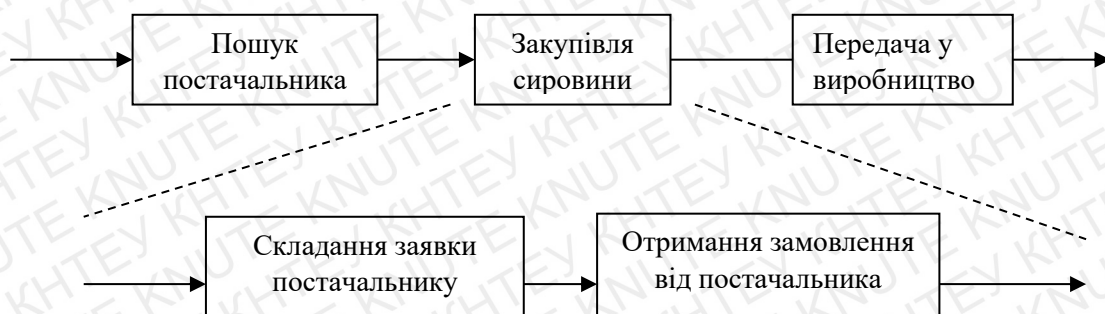


Рис. 2.4. Декомпозиція бізнес-процесу Закупівля сировини в ТОВ «ВП  
Українструмент»



Розглянемо особливості регламентації бізнес-процесу «Продаж» (табл. 2.4). Власником цього бізнес-процесу є комерційний директор.

Таблиця 2.4

## Бізнес-процеси сектору «Продаж»

Код	Підпроцес/ Умова	Виконавець	Вимоги до строків	Входи	Виходи	Наступний підпроцес/умова	
						Умова переходу	Підпроцес/ Умова
1	2	3	4	5	6	7	8
A3.1	Управління процесом	Комерційний директор	Протягом всього періоду	План продаж	План обсягу реалізації	100% виконання	
A3.2	Відвантаження	Комірник	1 день	План продаж	Видаткова накладка	100% виконання	A3.8 Доставка продукції покупцеві
A3.3	Робота з покупцем і одержання заявки	Менеджер з продажу	1 день	Заявка	Видаткова накладка	100% виконання	A3.2 Підготовка до відвантаження
A3.4	Формування товарного запасу	Логістик	1 день	План продаж	Факт продаж	100% виконання	A3.5 Розподіл плану продажів по сегментах
A3.5	Розподіл плану продажів по сегментах	Логістик	1 день	План продаж	Факт продаж	100% виконання	A3.3 Робота з покупцем і одержання заявки
A3.6	Повернення дебіторської заборгованості	Економіст	1 місяць	План продаж	Факт повернення ДЗ	100% виконання	A3.9 Повернення продукції
						100% виконання	A3.2 Підготовка продукції до відвантаження
A3.7	Передача продукції покупцеві	Менеджер з продажу	1 день	План продаж	Факт продаж	100% виконання	A3.6.1 Контроль оплати продукції покупцем
						100% виконання	A3.9 Повернення продукції
A3.8	Доставка	Менеджер з продажу	1-5 днів	План продаж	Факт продаж	100% виконання	A3.7 Передача продукції покупцеві
A3.9	Повернення продукції	Менеджер з продажу	1 день	План продаж	Факт продаж	100% виконання	

Таким чином, усі бізнес-процеси сектору «Продаж» чітко регламентовані, при 100% виконанні процесу, відбувається перехід на наступний рівень цього блоку.

**Опис процедури повернення дебіторської заборгованості в ТОВ «ВП  
Українструмент»**

Код	Дія/Умова	Виконавець	Вимоги до строків	Входи	Виходи	Наступна дія/умова	
						Умова переходу	Дія/Умова
1	2	3	4	5	6	7	8
A3.6.1	Контроль оплати товару покупцем	Менеджер з продажу	1 день	Платіжне доручення	Видаткова накладна		A3.6.2 Є прострочення оплати товару?
A3.6.2	Є прострочення оплати товару?	Менеджер з продажу	1 день			Ні	-
						Так	A3.6.3 Блокування відвантаження товару
A3.6.3	Блокування відвантаження товару	Начальник відділу збуту	1 день				A3.6.4 Є прострочення оплати товару?
							A3.2 Підготовка товару до відвантаження
A3.6.4	Є прострочення оплати товару?	Начальник відділу збуту	1 день			Ні	A3.6.5 Розблокування відвантаження товару
						Так	A3.9 Повернення товару
						Так	A3.6.3 Блокування відвантаження товару
A3.6.5	Розблокування відвантаження товару	Начальник відділу збуту	1 день				A3.2 Підготовка товару до відвантаження

Важливе місце в бізнес-процесі сектору «Продаж» відведене управлінню дебіторською заборгованістю (рис. 2.4). Опишемо процедуру повернення дебіторської заборгованості у вигляді табл. 2.5.

Отже, у процесі управління дебіторською заборгованістю задіяно два сектори – сектор відділу продажів та служба комерційного директора.

У разі виникнення прострочки по оплаті – відвантаження продукції на підприємстві блокується.

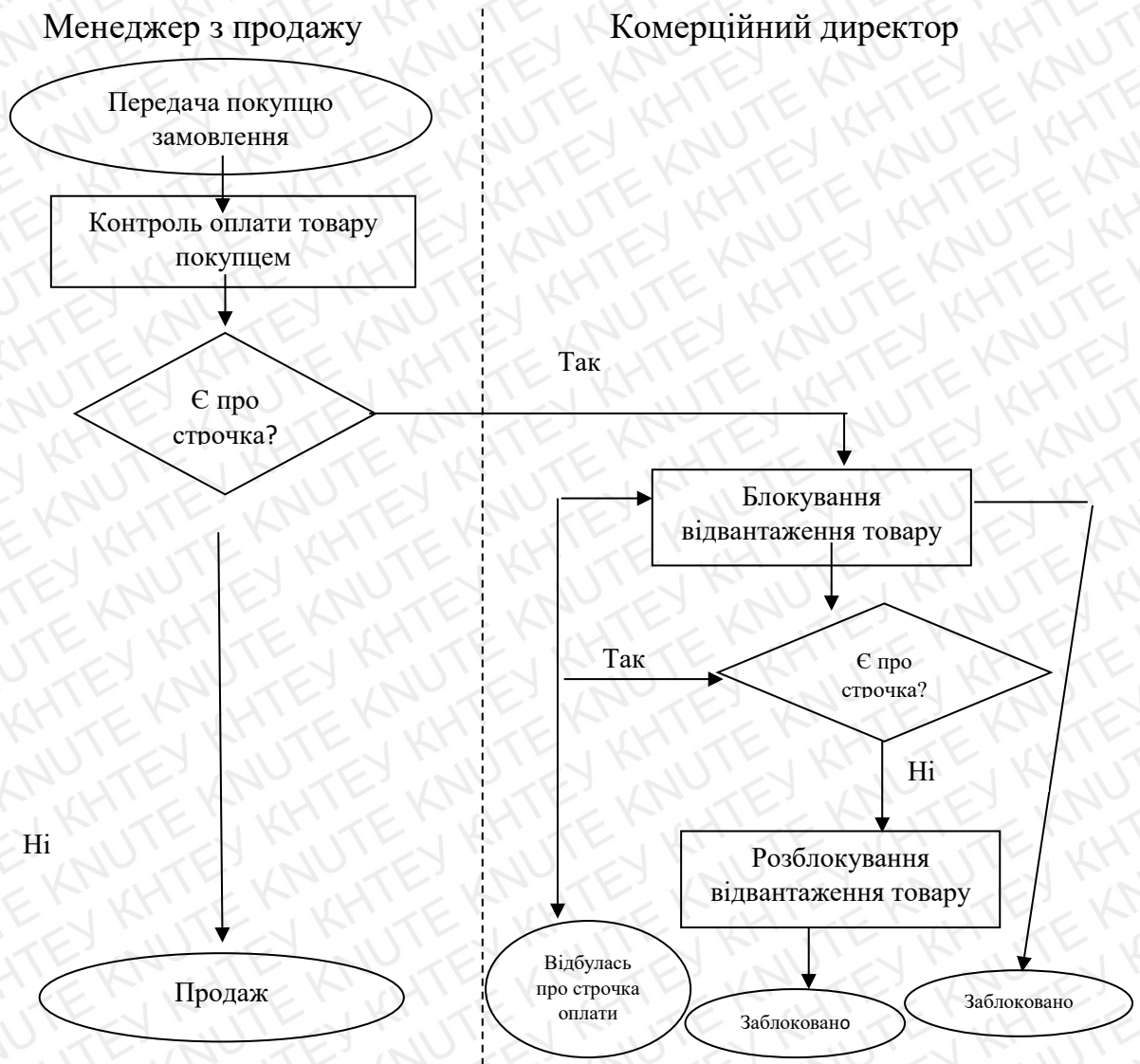


Рис. 2.5. Повернення дебіторської заборгованості

Важливим етапом є Передача продукції покупцю.

Таблиця 2.6

### Передача товару покупцю в ТОВ «ВП Укрінструмент»

№	Вхід	Постачальник		
		Процес	Підпроцес (Дія)/Об'єкт зовнішнього середовища	Виконавець
1	Товар доставлений покупцеві Споживач	Продаж товару	Доставка товару покупцеві	Менеджер з продажу
2	Товар до повернення	Продаж товару	Повернення товару	
3	Товар переданий покупцеві	Повернення дебіторської заборгованості	Контроль оплати товару покупцем	Менеджер з продажу



Власником процесу доставки товару покупцю є менеджер з продажу та комірник. Опишемо цей процес в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Доставка товару покупцю в ТОВ «ВП Укрінструмент»

№	Вхід	Постачальник		
		Процес	Підпроцес (Дія)/Об'єкт зовнішнього середовища	Виконавець
1.	Товар підготовлений до відвантаження	Продаж товару	Підготовка товару до відвантаження	Менеджер з продажу та комірник
	Споживач			
2	Товар доставлений покупцеві	Продаж товару	Передача товару покупцю	Менеджер з продажу

Отже, варто відмітити, що всі бізнес-процеси в компанії регламентовані, але це не є показником ефективності основних бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «ВП Укрінструмент», тому в наступному підрозділі здійснимо оцінювання ефективності основних бізнес-процесів на підприємстві.

### 2.3. Оцінювання ефективності основних бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «ВП Укрінструмент»

До основних показників ефективності бізнес-процесу можна віднести кількісні та якісні показники. До якісних слід віднести суб'єктивні оцінки керівників, експертів і всі інші суб'єктивні оцінки. Кількісні показники процесу поділяються на дві групи: абсолютні і відносні.

До абсолютних показників відносяться показники часу виконання процесу, технічні показники та показники вартості і якості. Відносні показники можуть розраховуватися на основі абсолютних показників процесу шляхом формування різних відносин між ними.

У системі управління бізнес-процесами в ТОВ «ВП Укрінструмент» використовують такі показники (рис. 2.6). Рбалансована система показників – інструмент стратегічного управління результативністю, частково

стандартизована форма звітності, що дозволяє менеджерам відстежувати виконання завдань співробітниками, а також наслідки виконання або невиконання.



Рис. 2.6. Ключові показники бізнес-процесів в ТОВ «ВП Укрінструмент»

Здійснимо оцінювання ефективності основних бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «ВП Укрінструмент» на оперативному рівні шляхом оцінки системи ключових показників ефективності для основних бізнес-процесів. Використаємо параметри, приведені на рис. 2.6 для оцінювання ефективності основних бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «ВП Укрінструмент» на оперативному рівні.

Проаналізуємо динаміку ключових показників ефективності для основних бізнес-процесів на оперативному рівні (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Оцінювання ефективності основних бізнес-процесів на підприємстві  
ТОВ «ВП Укрінструмент» на оперативному рівні**

Бізнес-процес	Система ключових показників ефективності	2015	2016	2017	2018	2019	Відхилення 2019/2015, %
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Реалізація продукції</b>							
Фінанси	Обсяг продажу, тис.грн	1242,7	1456,2	1436,8	1759,8	1865,2	50
	Прибуток, тис.грн	85,2	123,2	104,3	139,07	131,3	54
Маркетинг і клієнти	Кількість повернень від клієнтів	4	3	3	2	4	0
	Кількість скарг	6	5	5	4	7	17
	Обсяг продажу, тис.грн	1242,7	1456,2	1436,8	1759,8	1865,2	50
Бізнес – процеси	Час від замовлення до поставки клієнту, днів	17	18	16	14	15	-12
	% рекламаций	8,5	9,3	10,2	11,3	12,7	49
	% відхилення від регламенту робіт	4,8	5,4	5,1	5,6	6,1	27
Персонал і системи	Індекс задоволеності персоналу, %	68,2	69,3	67,5	72,1	73,4	8
	Плинність кадрів, %	7,2	7,8	8,2	7,1	7,6	6
<b>Управління документооборотом</b>							
Фінанси	Операційні витрати, тис.грн	162,4	187,2	191,3	205,5	220,1	36
Бізнес-процеси	Час проходження заявки, годин	1,3	1,4	1,5	1,7	2,2	69
	Кількість повернень на кожному етапі акцепту (в середньому)	2	1	1	2	1	-50



Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
	Відношення платежів, що не пройшли, до загальної кількості, %	8,5	7,9	10,2	8,3	7,2	-15
Персонал і системи	Кількість використовуваних інформаційних систем	1	1	1	1	1	0
	Кількість підрозділів, що беруть участь в акцепті	3	3	3	3	3	0

Таким чином, позитивним моментом є зростання обсягу реалізації продукції ТОВ «ВП Укрінструмент» в 2019 році порівняно із 2015 роком на 50%, прибуток зріс на 54%. Негативним моментом є скорочення прибутку підприємства в 2019 році порівняно із 2018 роком.

Про скорочення ефективності основних бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «ВП Укрінструмент» свідчить зростання кількості рекламаций та зростання індексу відхилення від регламенту робіт. Зростає також час проходження заявки.

Якщо розглядати складову «Персонал та системи», то бачимо, що індекс задоволеності персоналу має динаміку росту, а коефіцієнт плинності скорочується. Така динаміка вказує на високу ефективність управління персоналом у системи бізнес-процесів підприємства.

Мережа бізнес-процесів підприємства розроблена та функціонує з метою реалізації його бізнес-моделі. Відповідно, оцінити, чи ефективно здійснюються всі бізнес-процеси підприємства можна на основі факторних моделей оцінювання ефективності бізнес-моделі.

Проведемо оцінку ефективності всієї мережі бізнес-процесів підприємства із використанням моделі Дюпона (табл. 2.9).

Бізнес-модель підприємства виступає в якості потенційного генератора грошових потоків, що впливає на ринкову вартість підприємства ТОВ «ВП

Українструмент». При цьому саму вартість компанії створюють певні внутрішні чинники даної моделі, результат якої вимірюється рентабельністю власного капіталу.

Таблиця 2.9

### Розрахунки за трифакторною моделлю Дюпона

№	Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Відхилення 2019/2015, %
1	Чистий дохід, тис.грн	1242,70	1456,00	1436,85	1759,84	1865,21	50
2	Прибуток, тис.грн	85,20	123,20	104,30	139,07	131,30	54
3	Активи, тис.грн	1273,10	1377,10	1272,70	1485,20	1534,90	21
4	Власний капітал, тис.грн	182,60	488,10	513,20	591,50	694,50	280
5	Рентабельність власного капіталу, %	46,66	25,24	20,32	23,51	18,91	-59
6	Рентабельність продажів, %	6,86	8,46	7,26	7,90	7,04	3
7	Коефіцієнт оборотності активів, обертів	0,98	1,06	1,13	1,18	1,22	24
8	Коефіцієнт фінансової залежності	0,86	0,65	0,60	0,60	0,55	-36
9	Коефіцієнт фінансового левереджу	-	-	-	-	-	-

Виходячи із розрахунків, наведених у табл. 2.9, бачимо, що рентабельність власного капіталу скорочується в 2019 році порівняно із періодом 2015-2018 рр.

Показник має високе значення, але негативною є динаміка скорочення. Коефіцієнт фінансового левереджу не може бути розрахований, оскільки підприємство не має довгострокових позикових коштів.

Оцінимо ефективність бізнес-моделі ТОВ «ВП Українструмент» (трифакторна модель Дюпона) у 2017-2019 рр. за допомогою факторного аналізу. Дані наведено у табл. 2.10.

**Оцінювання ефективності бізнес-моделі ТОВ «ВП Укрінструмент»  
(трифакторна модель Дюпона) у 2017-2019 рр.**

№	Показник	Формула для розрахунку	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютна зміна	
						2017-2018	2018-2019
Вихідні дані							
1	Чистий прибуток, тис. грн		104,3	139,07	131,3	34,77	-7,77
2	Активи, тис.грн		1272,7	1485,2	1534,9	212,5	49,7
3	Чистий дохід, тис.грн		1436,85	1759,84	1865,21	322,99	105,37
4	Власний капітал, тис.грн		513,2	591,5	694,5	78,3	103
Розрахункові дані							
5	Рентабельність власного капіталу, %	1/4	20,32	23,51	18,91	3,19	-4,61
6	Рентабельність продажу, %	1/3	7,26	7,90	7,04	0,64	-0,86
7	Коефіцієнт оборотності активів, об.	3/2	1,129	1,185	1,215	5,59	3,03
8	Коефіцієнт фінансової залежності	2/4	2,480	2,511	2,210	3,10	-30,08
Оцінювання впливу факторів на показник ROE, %							
9	Рентабельність продажу, %					1,386	-2,038
10	Коефіцієнт оборотності активів, об.					-1,096	-0,535
11	Коефіцієнт фінансового левереджу					2,898	-2,032
	Сумарний вплив					3,19	-4,61

2017 рік:  $104,3/1436,85*1436,85/1272,7*1272,7/513,2*100=20,32$

2018 рік:  $139,07/1759,84*1759,84/1485,2*1485,2/591,5*100=23,51$

2019 рік:  $131,3/1865,21*1865,21/1534,9*1534,9/694,5*100=18,90$

Динаміка 2018 рік до 2017 року:

1. Після зростання чистого прибутку, був отриманий приріст рентабельності власного капіталу  $23,51-22,12=1,386$  в.п.

$139,07/1759,84*1436,85/1272,7*1272,7/513,2*100=22,12$

2. Після пришвидшення оборотності активів, рентабельність власного капіталу збільшилась на  $22,12-23,22=-1,096$  в.п.

$139,07/1759,84*1759,84/1485,2*1272,7/513,2*100=23,22$

3. Після погіршення структури капіталу, рентабельність власного капіталу зросла на  $23,22-20,32=2,898$  в.п.

$104,3/1436,85*1436,85/1272,7*1272,7/513,2*100=20,32$



4. Поєднаний вплив трьох факторів:  $1,386-1,096+2,898=3,188=3,19$

Таким чином, під впливом трьох факторів рентабельність власного капіталу зростає в 2018 році порівняно із 2017 на 3,19%.

Проведемо аналогічні розрахунки для 2019 року:

1. Після скорочення чистого прибутку, було отримане скорочення рентабельності власного капіталу на  $18,90-20,94=-2,038$  в.п.

$$131,3/1865,21*1759,84/1485,2*1485,2/591,5*100=20,94$$

2. Після пришвидшення оборотності активів, рентабельність власного капіталу скоротилась на  $20,94-21,48=-0,535$  в.п.

$$131,3/1865,21*1865,21/1534,9*1485,2/591,5*100=21,48$$

3. Після погіршення структури капіталу, рентабельність власного капіталу скоротилась на  $21,48-23,51=-2,032$  в.п.

$$139,07/1759,84*1759,84/1485,2*1485,2/591,5*100=23,51$$

4. Поєднаний вплив трьох факторів:  $-2,038-0,535-2,032=-4,606=-4,61$

Таким чином, під впливом трьох факторів рентабельність власного капіталу скоротилась у 2019 році порівняно із 2018 на 4,61%.

Така динаміка пояснюється неефективним управлінням активами підприємства, про що свідчить показник низької оборотності активів – коефіцієнт оборотності активів має дуже низьке значення, що говорить про те, що активи роблять 1,22 оборот за рік.

З метою чіткого з'ясування тенденцій показника рентабельності власного капіталу проаналізуємо детально показник оборотності активів, рентабельності продажів та коефіцієнт фінансової залежності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Деталізований аналіз показників оборотності активів, рентабельності продажів та коефіцієнт фінансової залежності**

№	Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Відхилення 2019/2015, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Обсяг продажу, тис.грн	1242,70	1456,00	1436,85	1759,84	1865,21	50

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Валовий прибуток, тис.грн	287,11	358,40	353,47	424,12	430,86	50
3	Прибуток до вирахування процентів та податків, тис.грн	127,50	180,70	162,17	218,62	210,76	65
4	Прибуток до оподаткування, тис.грн	127,50	180,70	162,17	218,62	210,76	65
5	Чистий прибуток, тис.грн	85,20	123,20	104,30	139,07	131,30	54
6	Грошові кошти, тис.грн	32,50	43,90	56,00	12,30	7,90	-76
7	Дебіторська заборгованість, тис.грн	57,40	67,90	55,60	65,60	54,40	-5
8	Запаси, тис.грн	618,20	621,20	582,50	762,90	904,10	46
9	Інші оборотні активи, тис.грн	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
10	Основні засоби, тис.грн	527,30	554,9	578,60	572,00	574,30	9
11	Інші необоротні активи, тис.грн	10,12	11,60	0,00	0,00	0,00	-100
12	Позиковий капітал, тис.грн	1090,50	889,00	759,50	893,70	840,40	-23
13	Власний капітал, тис.грн	182,60	488,10	513,20	591,50	694,50	280
14	Безвідсоткові зобов'язання, тис.грн	1090,50	889,00	759,50	893,70	840,40	-23

Результати 12-ти факторної декомпозиції показника рентабельності власного капіталу наведено у табл. 2.12.

Як свідчать дані табл. 2.12, грошові кошти підприємства обертаються дуже швидко, тривалість одного обороту в 2019 році склала 1,55 днів, також швидко обертається дебіторська заборгованість – тривалість одного обороту становила в 2019 році 10,65 днів. Щодо ефективності управління запасами, то тенденція негативна – тривалість одного обороту дуже висока.

Таблиця 2.12

**Результати 12-ти факторної декомпозиції показника рентабельності  
власного капіталу**

№	Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Відхилення 2019/2015, %
1	Валова маржа, %	0,23	0,25	0,25	0,24	0,23	0
2	Ефект від комерційних та управлінських витрат	0,44	0,50	0,46	0,52	0,49	10
3	Ефект від фінансової діяльності	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0
4	Податковий ефект	0,67	0,68	0,64	0,64	0,62	-7
5	Управління грошовими коштами, днів	9,55	11,01	14,23	2,55	1,55	-84
6	Управління дебіторською заборгованістю, днів	16,86	17,02	14,12	13,61	10,65	-37
7	Управління запасами, днів	181,57	155,73	147,97	158,23	176,92	-3
8	Управління основними засобами, днів	154,88	139,11	146,98	118,64	112,38	-27
9	Управління іншими необоротними активами, днів	2,97	2,91	-	-	-	-100
10	Боргове навантаження	5,97	1,82	1,48	1,51	1,21	-80
11	Рівень безвідсоткових зобов'язань у власному капіталі	5,97	1,82	1,48	1,51	1,21	-80

Для порівняння показників за 2018 та 2019 роки, побудуємо ерцгаму (рис. 2.7). Чим далі коефіцієнт від центру, тим він краще.





Рис. 2.7. Ерцгама бізнес-моделі ТОВ «ВП Українструмент»

За даними ерцгами можемо зробити такі висновки: ефективність основних бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «ВП Українструмент» у 2019 році погіршилась у порівнянні із 2018 роком, зокрема скоротилась валова маржа, зменшився ефект від комерційних та управлінських витрат, зроста тривалість одного обороту запасів.

Отже, для підприємства ТОВ «ВП Українструмент» слід впроваджувати заходи, направлені на вдосконалення управління бізнес-процесами.

### РОЗДІЛ 3

## ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ВП УКРІНСТРУМЕНТ»

Оптимізація бізнес-процесів – це найважливіший процес на шляху до побудови ефективного та стабільного бізнесу ТОВ «ВП Укрінструмент». Від того, наскільки вдало буде проведено оптимізацію, залежить розподіл обов’язків та ресурсу між усіма учасниками процесу. Вдала оптимізація дозволяє підвищити рівень контролю за процесами та виявити ланцюжок цінності для клієнта в продукції, що пропонує ТОВ «ВП Укрінструмент».

Необхідність в оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «ВП Укрінструмент» викликана передумовами, наведеними у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

### Передумови, що викликають необхідність оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «ВП Укрінструмент»

№	Передумова	Динаміка показника
1	Спонтанний бізнес у компанії	Відсутні оперативні плани
2	Опис бізнес-процесів	Бізнес-процеси описано таблицями, досить поверхнево
3	Чистий прибуток підприємства	Скорочення чистого прибутку підприємства в 2019 році порівняно із 2018 роком
4	Рентабельність власного капіталу	Скорочення показника в 2019 році порівняно із 2018 роком
5	Рентабельність продажів	Скорочення показника в 2019 році порівняно із 2018 роком
6	Кількість повернень від клієнтів	Зростання кількості повернень продукції від клієнтів в 2019 році порівняно із 2018 роком
7	Кількість скарг	Зростання кількості скарг від клієнтів в 2019 році порівняно із 2018 роком
8	Тривалість замовлення до поставки клієнту	Підвищення тривалості замовлення до поставки клієнту в 2019 році порівняно із 2018 роком
9	% рекламаций	Підвищення % рекламаций
10	% відхилення від регламенту робіт	Підвищення % відхилення від регламенту робіт
11	Плинність кадрів, %	Підвищення плинності кадрів
12	Операційні витрати	Зростання операційних витрат в 2019 році порівняно із 2018 роком
13	Час проходження заявки	Зростання тривалості проходження заявки

Таким чином, негативні тенденції щодо динаміки наведених у табл. 3.1 показників є важливими передумовами оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «ВП Укрінструмент». Негативними тенденціями в організації бізнес-процесів є те, що бізнес-процеси описано поверхнево, відсутня їх візуалізація, що ускладнює процес сприйняття інформації користувачем. Недоліки у бізнес-процесах, пов'язаних із отриманням заявок від клієнтів та із закупівлею матеріалів, призводять до зростання кількості скарг та рекламацій від клієнтів, до підвищення тривалості замовлення до поставки клієнту.

В ТОВ «ВП Укрінструмент» відсутні оперативні плани відносно ключових показників бізнес-процесів. Показники аналізуються лише фактичні, при цьому не проводиться аналіз факторів, що спричиняє динаміку того чи іншого чинника ефективності основних бізнес-процесів. Важливо сформувати систему факторів для кожного показника та проводити аналіз впливу чинників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Визначення чинників, що впливають на показники ефективності основних бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «ВП Укрінструмент» на оперативному рівні**

Бізнес-процес	Система ключових показників ефективності	Чинники
1	2	3
Реалізація продукції		
Фінанси	Обсяг продажу, тис.грн	Кількість укладених угод із покупцями, план продажів
	Прибуток, тис.грн	Кількість укладених угод із покупцями, план продажів, нормування витрат
Маркетинг і клієнти	Кількість повернень від клієнтів	Якість продукції, ефективність процесу прийняття заявок на виробництво продукції від клієнтів
	Кількість скарг	Якість продукції, ефективність процесу прийняття заявок на виробництво продукції від клієнтів
	Обсяг продажу, тис.грн	Кількість укладених угод із покупцями, план продажів



Продовження табл. 3.2

1	2	3
Бізнес – процеси	Час від замовлення до поставки клієнту, днів	Ефективність процесу від прийняття заявок на виробництво продукції від клієнтів до поставки продукції клієнту
	% рекламаций	Ефективність процесу від прийняття заявок на виробництво продукції від клієнтів до поставки продукції клієнту
	% відхилення від регламенту робіт	Ефективність процесу від прийняття заявок на виробництво продукції від клієнтів до поставки продукції клієнту
Персонал і системи	Індекс задоволеності персоналу, %	Система мотивації на підприємстві, розроблена шкала преміювання
	Плинність кадрів, %	Система мотивації на підприємстві, розроблена шкала преміювання
Управління документооборотом		
Фінанси	Операційні витрати, тис.грн	Нормування витрат
Бізнес-процеси	Час проходження заявки, годин	Ефективність процесу від прийняття заявок на виробництво продукції від клієнтів до поставки продукції клієнту
	Кількість повернень на кожному етапі акцепту (в середньому)	Ефективність процесу від прийняття заявок на виробництво продукції від клієнтів до поставки продукції клієнту
	Відношення платежів, що не пройшли, до загальної кількості, %	Ефективність процесу від прийняття заявок на виробництво продукції від клієнтів до поставки продукції клієнту
Персонал і системи	Кількість використовуваних інформаційних систем	Система показників, що визначають ефективність використання інформаційної системи: швидкість обробки запитів, відсоток помилок
	Кількість підрозділів, що беруть участь в акцепті	Ефективність розподілу функцій між співробітниками, уникнення дублювання виконуваних функцій
Опис бізнес процесів		
Опис бізнес-процесів	Візуалізація бізнес-процесів	Бізнес-процеси описано таблицями, досить поверхнево

Опишемо детально кожен чинник, що визначає ефективність основних бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «ВП Укрінструмент» на оперативному рівні та розробимо напрями по усуненню їх негативного впливу.

1. Кількість укладених угод із покупцями, план продажів. Цей чинник формує ефективність бізнес-процесів на рівні компоненту «фінанси» – обсяг продажу та чистий прибуток та «маркетинг і клієнти» – обсяг продажу. Відділ

збуту повинен формувати план продажів за вартісними показниками – обсяг продажу та кількісними показниками – кількість угод.

В табл. 3.3 наведемо план продажів підприємства ТОВ «ВП Укрінструмент» на 2020 рік.

Таблиця 3.3

**План продажів підприємства ТОВ «ВП Укрінструмент» на 2020 рік,  
тис. грн**

№	Тип продукції	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2020 рік
1	Реалізація – виробництво продукції	171	305	312	148	936
2	Металочерепиця	84	127	131	40	382
3	Профнастил	52	87	93	70	302
4	Фасонні вироби	35	91	88	38	252
5	Реалізація – продаж товарів	187	375	405	149	1 116
6	Водосточні системи	27	48	63	12	150
7	Пароізоляційні матеріали	48	67	72	22	209
8	Метизи	52	67	75	46	240
9	Профільні труби	27	85	78	42	232
10	Будівельні стрічки	31	102	112	26	271
11	Інші види продукції	2	6	5	1	14
12	Всього	358	680	717	297	2 052

Отже, при формуванні плану продажів важливо враховувати фактор сезонності, зокрема пік продажів будівельних матеріалів припадає на другий і третій квартал. Планування продажів підприємства важливо також здійснювати і за кількісними показниками – за кількістю угод. Таке планування дозволить визначити динаміку приросту кількості клієнтів за період (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**План продажів підприємства ТОВ «ВП Укрінструмент» на 2020 рік,  
кількість угод**

№	Тип продукції	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2020 рік	У т.ч. угоди із новими клієнтами
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Реалізація – виробництво продукції	17	29	30	14	90	9

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Металочерепиця	7	10	9	3	29	3
3	Профнастил	6	9	11	7	33	4
4	Фасонні вироби	4	10	10	4	28	2
5	Реалізація – продаж товарів	73	158	153	48	433	15
6	Водосточні системи	5	8	9	1	23	5
7	Пароізоляційні матеріали	15	24	19	5	64	4
8	Метизи	16	24	20	11	72	3
9	Профільні труби	16	37	43	17	113	1
10	Будівельні стрічки	17	54	53	11	136	1
11	Інші види продукції	4	12	8	2	26	1
12	Всього	90	187	183	62	522	24

Таким чином, у 2020 році підприємством планується залучити 24 нових клієнти, по напрямку «Виробництво продукції» - 9 клієнтів та по напрямку «Реалізація – продаж товарів» - 15 клієнтів.

Кількісний аналіз плану продажів дозволить визначити ефективність такого бізнес-процесу як «Продажі».

2. Нормування витрат. Із метою оптимізації використання коштів на адміністративні та господарчі потреби, рекомендується нормування витрат (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Критерії нормування певних видів запасів господарських матеріалів, малоцінних предметів, інвентарю, спеціального одягу на складі на підприємстві ТОВ «ВП Укрінструмент»**

№	Категорія запасу	Особливості формування нормативу	Норматив, тис.грн	Примітки
1	2	3	4	5
1	Спеціальний одяг:			
1.1	Монтажний підрозділ	2 форми на рік. Норматив формується виходячи із середньоспискової чисельності персоналу даної категорії	24	12 осіб
1.2	Виробничий підрозділ		70	35 осіб
1.3	Склад		2	1 особа
			96	
2	Інструменти та господарський інвентар (МШП):			
3.1	Монтажний підрозділ	3 тис.грн на 1 співробітника в рік	36	12 осіб



1	2	3	4	5
3.2	Виробничий підрозділ	3 тис.грн на 1 співробітника в рік	105	35 осіб
3.3	Склад	3 тис.грн на 1 співробітника в рік	3	1 особа
			144	

Таким чином, витрати на спеціальний одяг, на інструменти та господарський інвентар співробітників монтажного та виробничого відділу, а також співробітників складу не повинні перевищувати 144 тис. грн. У випадку перевищення цієї межі витрат необхідно посилити контроль за витрачанням матеріалів та спеціального одягу. Перевищення витрат може бути спричинене нецільовим використанням матеріалів.

3. Важливо наголосити, що бізнес-процеси в ТОВ «ВП Укрінструмент» описано таблицями, досить поверхнево. Табличні форми погіршують якість сприйняття приведеної інформації. Із метою оптимізації бізнес-процесів підприємства пропонується візуалізувати бізнес-процеси ТОВ «ВП Укрінструмент» засобами BPMN.

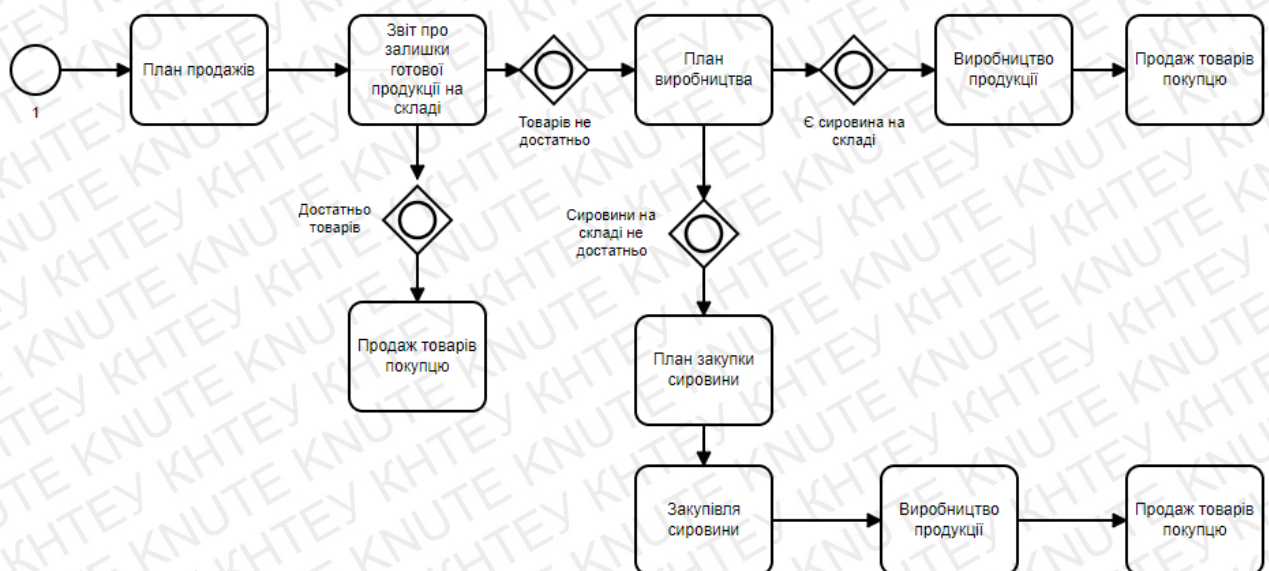


Рис. 3.1. Візуалізація бізнес-процесу виробництва готової продукції в ТОВ «ВП Укрінструмент»

BPMN – це система умовних позначень і їх опису в XML для моделювання бізнес-процесів. Розроблено Business Process Management Initiative і підтримується Object Management Group.

Засобами BPMN зобразимо бізнес-процес виробництва готової продукції на рис. 3.1 та бізнес-процес закупівлі матеріалів та сировини на підприємстві ТОВ «ВП Укрінструмент» на рис. 3.2.

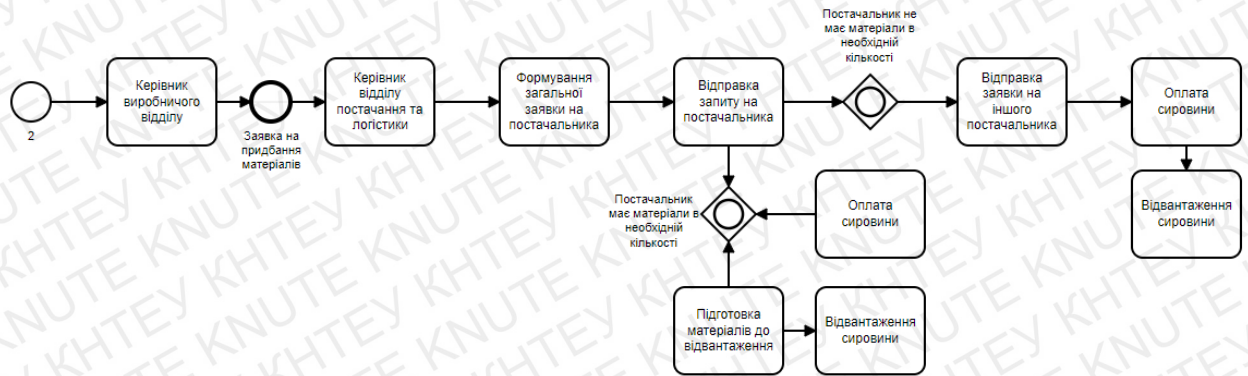


Рис. 3.2. Візуалізація бізнес-процесу закупівлі сировини та матеріалів в ТОВ «ВП Укрінструмент»

Таким чином, у разі відсутності необхідної кількості сировини та матеріалів на складі для виробництва продукції згідно із заявками замовника, відділом постачання та логістики ініціюється придбання сировини та матеріалів. Якщо необхідна для виробництва продукції сировина та матеріали є в необхідній кількості, то запускається процес виробництва відповідно до заявок клієнта.

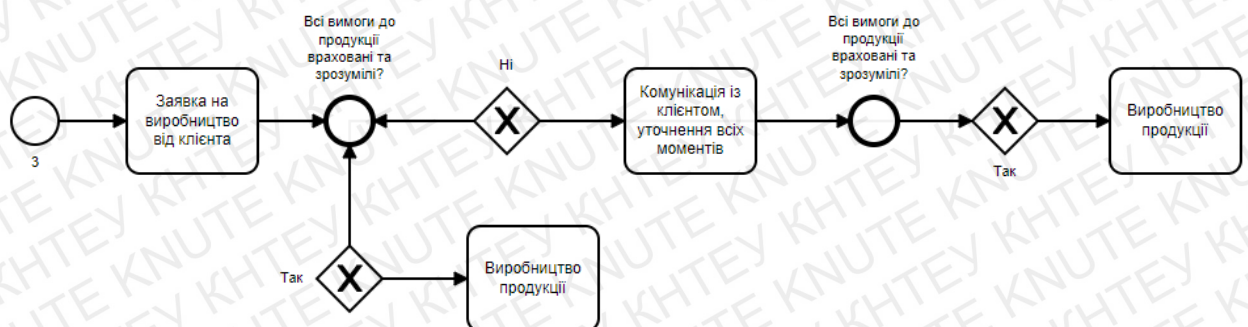


Рис. 3.3. Візуалізація бізнес-процесу прийняття заявок на виробництво продукції від клієнтів в ТОВ «ВП Укрінструмент»



4. Контроль якості продукції та ефективність процесу прийняття заявок на виробництво продукції від клієнтів можна також оптимізувати шляхом візуалізації даного бізнес-процесу (рис. 3.3).

Отже, важливим аспектом у процесі прийняття заявок від клієнтів на виробництво продукції є чітке розуміння всіх параметрів та вимог до продукції. У випадку нерозуміння необхідне обов'язкове уточнення даних параметрів. Це дозволить уникнути непорозумінь у відносинах «клієнт – підприємство», скоротити кількість рекламацій та підвищити рівень довіри до підприємства як надійного виробника будівельних матеріалів.

На відносини із клієнтами також впливає рівень якості продукції, що пропонується ТОВ «ВП Укрінструмент». Тому важливо також візуалізувати цей процес (рис. 3.4).

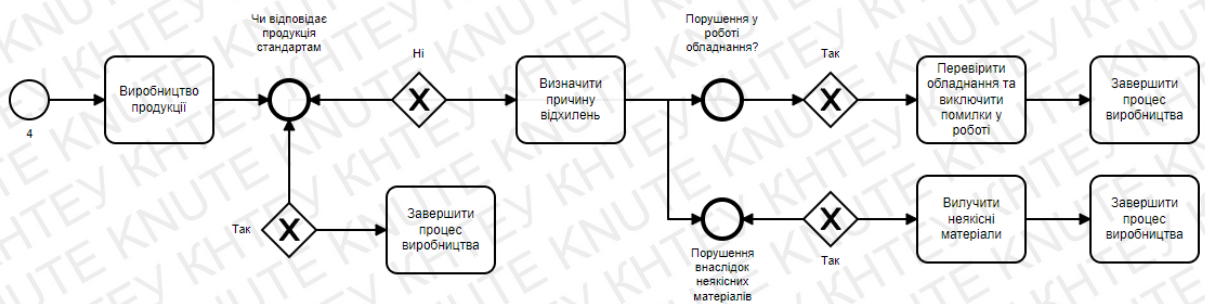


Рис. 3.4. Візуалізація бізнес-процесу контролю якості виробництва продукції в ТОВ «ВП Укрінструмент»

Мета бізнес-процесу контролю якості виробництва продукції в ТОВ «ВП Укрінструмент» – це своєчасне виявлення причини браку та її усунення.

5. Система мотивації на підприємстві, розроблена шкала преміювання. Із метою оптимального функціонування всіх бізнес-процесів в компанії слід мотивувати співробітників на високому рівні. Для стимулювання персоналу в ТОВ «ВП Укрінструмент», слід запропонувати використовувати систему мотивації персоналу у відповідності до результатів роботи (табл. 3.6).



**Пропонована матеріальна складова системи мотивації персоналу в ТОВ  
«ВП Укрінструмент»**

№	Посада	Порядок формування змінної частини заробітної плати персоналу з урахуванням винагород
1	Директор підприємства	Постійна частина: 25000 грн. Змінна частина: 1,5% від отриманого підприємством чистого прибутку. Виплачується щокварталу.
2	Керівники відділів	Постійна частина: 15000 грн. Змінна частина: 0,1% від розміру виручки. Виплачується щокварталу.
3	Спеціалісти виробничого та монтажного підрозділів	Постійна частина: 11000 грн. Змінна частина: 0,1% від розміру виручки. Виплачується щокварталу.

Розроблена система мотивації позитивно впливатиме на результативність діяльності співробітників. Підвищиться їх мотивація до здійснення своїх обов'язків згідно прописаних бізнес-процесів, не виникатиме бажання уникати будь-якої ланки. Це дозволить оптимізувати бізнес-процеси в компанії та підвищити ефективність роботи підприємства в цілому.

6. Система показників, що визначають ефективність використання інформаційної системи: швидкість обробки запитів, відсоток помилок.

ТОВ «ВП Укрінструмент» допомагає в комплексному вирішенні питань, що стосуються проектування скатних покрівель та їх конструкцій. Роботи виконуються із застосуванням передового європейського програмного забезпечення CAD WORK.

Можливість повної 3D-візуалізації даху, кроквяної системи і вузлів, дозволяє заощаджувати замовнику на будівельних і видаткових матеріалах.

Процес конструювання проходить в CAD WORK у кілька етапів: від узгодження покрівельних матеріалів, до видачі проектної документації зі списком необхідних матеріалів. Дана послуга дозволяє клієнту скоротити свій час на формування комерційної пропозиції і отримати не лише дизайн, а й перелік необхідних матеріалів із бюджетом коштів на придбання даних будівельних матеріалів.

**Система показників, що визначають ефективність використання  
інформаційної системи CAD WORK**

№	Показник	Норматив
1	Час приймання заявки від клієнта, хвилин	30
2	Введення початкових даних, хвилин	30
3	Уточнення певних критеріїв та показників у клієнта, хвилин	20
4	3D-візуалізація даху, хвилин	180
5	Конструювання, хвилин	180
	Всього	440 хвилин або 7,3 годин

Таким чином, нормативний час обробки запиту від клієнта становить 7,3 годин. У випадку відхилень від норм необхідно застосувати такий інструмент, як «Фотографія робочого часу спеціаліста», який дозволить визначити ефективний і неефективний час роботи фахівця інформаційної системи CAD WORK. Відсоток помилок при роботі з інформаційною системою повинен не перевищувати 1% загальної вартості замовлень.

7. Ефективність розподілу функцій між співробітниками, уникнення дублювання виконуваних функцій. Цей захід дозволить оптимізувати комунікаційний процес між співробітниками, уникнути дублювання функцій та неефективне витрачання часу на операції.

Отже, з метою оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «ВП Укрінструмент» до впровадження пропонуються заходи, наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Заходи, що пропонуються до впровадження на підприємстві ТОВ «ВП  
Укрінструмент» із метою оптимізації бізнес-процесів**

№	Захід	Очікуваний результат
	2	3
1	Планування продажів підприємства за кількісними показниками – за кількістю угод	Визначення динаміки приросту кількості клієнтів за період, визначення ефективності бізнес-процесу «Продаж»
2	Нормування витрат	Оптимізація використання коштів. У випадку перевищення норми витрат слід посилити контроль за витрачанням матеріалів
3	Візуалізація бізнес-процесів	Візуалізація бізнес-процесу виробництва готової продукції та закупівлі сировини та матеріалів

1	2	3
4	Контроль якості продукції та ефективність процесу прийняття заявок на виробництво продукції від клієнтів	Візуалізація бізнес-процесу прийняття заявок на виробництво продукції від клієнтів та візуалізація бізнес-процесу контролю якості виробництва продукції. Уникнення непорозумінь у відносинах клієнт – підприємство, скорочення кількості рекламаций та підвищення рівня довіри до підприємства, як надійного виробника будівельних матеріалів
5	Система мотивації на підприємстві	Система мотивації позитивно впливатиме на результативність діяльності співробітників. Підвищиться їх мотивація до здійснення своїх обов'язків згідно прописаних бізнес-процесів, не виникатиме бажання уникати будь-якої ланки
6	Система показників, що визначають ефективність використання інформаційної системи	Визначено нормативний час обробки запиту від клієнта в інформаційній системі CAD WORK. У випадку відхилень від норм, необхідно застосувати такий інструмент як Фотографія робочого часу спеціаліста, яка дозволить визначити ефективний та неефективний час роботи фахівця
7	Ефективність розподілу функцій між співробітниками, уникнення дублювання виконуваних функцій	Оптимізація комунікаційного процесу між співробітниками, уникнення дублювання функцій та неефективного витрачання часу на операції

Отже, проектування бізнес-процесів підприємства займає важливе місце в системі управління ТОВ «ВП Укрінструмент». З метою оптимізації бізнес-процесів на підприємстві рекомендується впровадження ряду заходів, а саме пропонується планування продажів підприємства за кількісними показниками – за кількістю угод, нормування витрачання матеріалів, рекомендовано візуалізувати основні бізнес-процеси. Також доцільним є здійснення контролю якості продукції та ефективності процесу прийняття заявок на виробництво продукції від клієнтів. Також пропонується вдосконалення системи мотивації персоналу та нормування часу на обробку запиті клієнта в інформаційній системі CAD WORK.

Реалізація пропонованих заходів дозволить оптимізувати бізнес-процеси на підприємстві.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі дослідження, проведеного у випускній кваліфікаційній роботі, слід зробити такі висновки.

У першій частині роботи було досліджено теоретико-методичні основи проектування основних бізнес-процесів на підприємстві.

Бізнес-процес – це сукупність послідовних і взаємопов’язаних систематично здійснюваних дій у рамках реалізації стратегії розвитку, які спрямовані на формування і використання всього потенціалу підприємства в процесі здійснення певного виду діяльності з метою створення конкурентоспроможної продукції, яка здатна задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів та забезпечити підприємству досягнення стратегічних цілей.

Є багато класифікацій бізнес-процесів, але найчастіше виділяють такі:

- основні бізнес-процеси, які утворюють додану вартість продукту (послуги);
- допоміжні бізнес-процеси, що направлені на надання необхідних внутрішніх продуктів, внутрішніх послуг для напрямів бізнесу; забезпечують функціонування інфраструктури компанії;
- бізнес-процеси розвитку, націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі; забезпечують не організацію поточної діяльності, а розвиток або вдосконалення діяльності компанії в перспективі;
- процеси управління, що націлені на управління всіма трьома попередніми групами.

Управління бізнес-процесами (Business Process Management) на підприємстві полягає в тому, що їх регламентують (визначають взаємодію виконавців), описують (визначають послідовність виконання) і змінюють. Важливу роль в управлінні бізнес-процесами підприємства займає процес їх проектування і моделювання, який повинен містити основні компоненти певної методологічної послідовності: визначається мета бізнес-процесів, при

цьому цілі процесів обов'язково повинні бути пов'язані зі стратегічними цілями компанії; визначається власник процесу, тобто особа, яка несе відповідальність за результат і має повноваження на його зміну і поліпшення; визначаються кордони процесу – подія (межа), яка ініціює процес, і подія, яка його завершує; визначається вихід (результат) процесу і його споживачі; визначаються входи і їх постачальники; визначаються ресурси для перетворення входів у виходи; проводиться опис процесу, тобто визначаються його кроки, що призводять до результату.

У другій частині проведено діагностику основних бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «ВП Укрінструмент» – провідного українського виробника профнастилу. На підприємстві створена лінійно-функціональна організаційна структура, яка поєднує позитивні якості лінійної та функціональної структур управління.

У ТОВ «ВП Укрінструмент» є розподіл бізнес-процесів за структурними підрозділами: бізнес-процес фінансового відділу, бізнес-процес відділу збуту, бізнес-процес конструкторського відділу, бізнес-процес відділу постачання, бізнес-процес монтажного цеху, бізнес-процес складу.

У процесі формування ланцюжку створення вартості для споживачів підприємством ТОВ «ВП Укрінструмент» задіяні такі стратегічно-господарські центри, як виробництво профільованого листа та виробництво металочерепиці.

Бізнес-процеси верхнього рівня розроблені з метою: формування єдиних правил і вимог до виконання процесу; встановлення відповідальності за результат процесу; уніфікації і стандартизації документообігу.

За даними ерцгами було зроблено такі висновки: ефективність основних бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «ВП Укрінструмент» у 2019 році погіршилась у порівнянні із 2018 роком, зокрема скоротилась валова маржа, зменшився ефект від комерційних та управлінських витрат, зросла тривалість одного обороту запасів.

Третій розділ роботи присвячено обґрунтуванню пропозицій щодо оптимізації бізнес-процесів підприємства. Оптимізація бізнес-процесів – це найважливіший процес на шляху до побудови ефективного та стабільного бізнесу ТОВ «ВП Укрінструмент». Від того, наскільки вдало буде проведено оптимізацію, залежить розподіл обов'язків та ресурсу між усіма учасниками процесу. Вдала оптимізація дозволяє підвищити рівень контролю за процесами та виявити ланцюжок цінності для клієнта в продукції, що пропонує ТОВ «ВП Укрінструмент».

З метою оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «ВП Укрінструмент» до впровадження пропонуються такі заходи:

- планування продажів підприємства за кількісними показниками – за кількістю угод. Очікуваний результат: визначення динаміки приросту кількості клієнтів за період, визначення ефективності бізнес-процесу «Продаж»;

- нормування витрат. Очікуваний результат: оптимізація використання коштів. У випадку перевищення норми витрат слід посилити контроль за витрачанням матеріалів;

- візуалізація бізнес-процесів. Очікуваний результат: візуалізація бізнес-процесу виробництва готової продукції та закупівлі сировини та матеріалів;

- контроль якості продукції та ефективність процесу прийняття заявок на виробництво продукції від клієнтів. Очікуваний результат: візуалізація бізнес-процесу прийняття заявок на виробництво продукції від клієнтів та візуалізація бізнес-процесу контролю якості виробництва продукції. Уникнення непорозумінь у відносинах «клієнт – підприємство», скорочення кількості рекламаций та підвищення рівня довіри до підприємства як надійного виробника будівельних матеріалів;

- система мотивації на підприємстві. Очікуваний результат: система мотивації позитивно впливатиме на результативність діяльності співробітників. Підвищиться їх мотивація до здійснення своїх обов'язків



згідно прописаних бізнес-процесів, не виникатиме бажання уникати будь-якої ланки;

- система показників, що визначають ефективність використання інформаційної системи. Очікуваний результат: визначено нормативний час обробки запиту від клієнта в інформаційній системі CAD WORK. У випадку відхилень від норм необхідно застосувати такий інструмент, як «Фотографія робочого часу спеціаліста», який дозволить визначити ефективний і неефективний час роботи фахівця;

- ефективність розподілу функцій між співробітниками, уникнення дублювання виконуваних функцій. Очікуваний результат: оптимізація комунікаційного процесу між співробітниками, уникнення дублювання функцій та неефективного витрачання часу на операції.

Пропоновані заходи дозволять оптимізувати бізнес-процеси на підприємстві ТОВ «ВП Укрінструмент».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б.М., Мельник Л. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. *Теоретичні і прикладні аспекти економіки та інтелектуальної власності* : збірник наукових праць : у 2-х вип. 2015. Вип. 2 (12). С. 91–97.
2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. Москва : РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
3. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес Інформ.* 2019. № 11. С. 108-116.
4. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету.* 2019. № 5. С. 23-32.
5. Баглей Р. Р. Развитие бизнес-моделей: подходы, процессы, регламентация. *Инновационная экономика.* 2018. № 9-10. С. 210-216.
6. Базилюк В. Б. Методичний підхід до визначення ефективності проведення трансформації бізнес-процесів в складних соціально-економічних систем. *Наукові записки [Української академії друкарства].* 2019. № 2.- С. 97–104.
7. Барановский С., Толкачев М. Концептуальная модель совершенствования бизнес-процессов на малых и средних предприятиях. *Наука и инновации.* 2017. №4(170). С.49-52.
8. Бегун А. В., Ігнатова Ю. В., Рудик Н. В. Моделювання процесу оцінки ефективності підприємств малого та середнього бізнесу. *Моделювання та інформаційні системи в економіці.* 2017. № 93. С. 91-110
9. Бунке О. С. Інформаційні засоби для автоматизації бізнес-процесів промислових підприємств. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво.* 2018. № 33. С. 46-50.

10. Василенко Ю. В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2925>
11. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н. С. Методичні аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 51-55.
12. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 10 (151). С. 78–82.
13. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4517>
14. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558>
15. Дерій В. А., Гуменна-Дерій М. В. Управлінський облік і аналіз бізнес-процесів у підприємстві. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2018. Вип. 2. С. 12-18
16. Єршова О. О. Інституціональне забезпечення механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2019. Вип. 2. С. 85-95.
17. Загальне управління якістю: підручник / О. В. Нанка, Р. В. Антощенко, В. М. Кісь, І. О. Листопад, Н. І. Моїсєєва, І. В. Галич, А. О. Никифоров. Харків: ХНТУСГ, 2019 р. 205 с.
18. Карпенко О., Осипова Є. Механізм управління реінжинірингом бізнес-процесів підприємств транспортно-логістичного кластера. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Сер. : Економіка і управління*. 2018. Вип. 42(2). С. 17-31.



19. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Теоретико-методологічні аспекти аналізу бізнес-процесів як функції управління. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27(4). С. 219-224.
20. Козенков Д.Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2011. № 3. С. 126-136.
21. Колесников С. О. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2. С. 162-169.
22. Корзаченко О. В. Моделювання бізнес-процесів підприємств: методології, підходи та методи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2015. Вип. 11(1). С. 171-175.
23. Криворучко О.Н. Квалиметрическая оценка бизнес-процессов автотранспортного предприятия. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 21. С. 171-181.
24. Кузнецов А. И. Методика проведения обследования бизнес-процессов компании. Портал iTeam – Технологии корпоративного управления. URL: [http://www.iteam.ru/publications/it/section\\_51/article\\_1469](http://www.iteam.ru/publications/it/section_51/article_1469)
25. Курбан О. В. Сучасні маркетингові комунікації та алгоритмізація бізнес-процесів. *Інтегровані комунікації*. 2016. Вип. 1. С. 43-48.
26. Латишева О. В., Рачок А. І. Використання інструментарію проектного аналізу та моделювання бізнес-процесів для управління проектами на підприємствах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 3. С. 185-191.
27. Лепейко Т. І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 1. С. 143-150.
28. Ломовських Л. О., Марченко М. В., Гоел А. К. Діджиталізація економічних бізнес-процесів при прийнятті управлінських рішень у

маркетинговій діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6. С. 104-110.

29. Лосев В. С., Козерод Л. А. Оценка эффективности управления бизнес-процессами промышленного предприятия. *Вестник ТОГУ*. 2012. № 1 (24). С. 167–178.

30. Лохман Н. В. Консолідація бізнес-процесів в рамках інноваційної діяльності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 10. С. 34-36.

31. Матвій І. Є., Матвій С. І. Деякі аспекти визначення пріоритетності оптимізації допоміжних бізнес-процесів у виробничо-господарських об'єднаннях. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 4. С. 90-96.

32. Мельник О. Г., Дзуліт З. П., Злотнік М. Л. Особливості застосування системного підходу до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2019. Vol. 1, numb. 1. С. 46-53

33. Мельник О. Г., Муқан О. В., Злотнік М. Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2019. Vol. 1, numb. 2. С. 43-52.

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

35. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами. Рівне : НУВГП, 2014. 158 с.

36. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 6. С. 53-55

37. Павлюк Л. В. Теоретичні дослідження видів та виокремлення класифікаційних ознак бізнес-процесів підприємства. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2018. Вип. 15. С. 218-225.

38. Петрик І. В., Пинда Ю. В. Особливості механізму реструктуризації вітчизняних бізнес-процесів мережі поставок підприємств в умовах євроінтеграції. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 4(2). С. 66-70.

39. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.

40. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.

41. Продіус О. І., Гижиця М. В. Сутність реінжинірингу бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 167-173.

42. Сівашенко Т.В., Панасюк І.П. Теоретичні засади управління бізнес-процесами у підприємствах ресторанного господарства. *Приазовський економічний вісник. Серія Економіка та управління підприємством*. 2019. Випуск 3(14). С. 130-236.

43. Сергеева О. В. Формування стратегічних змін підприємства на основі збалансованої системи показників. *Торгівля і ринок України : збірник наукових праць*. 2011. Вип. 31. С. 312–319.

44. Стадник В., Іжевський П. Бізнес-системи та бізнес-процеси сучасних підприємств: взаємозв'язок і взаємозалежність структур та ефективності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 1. С. 137-148.

45. Стец І. І. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 233-240.

46. Таранюк Л. М. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4. С. 97-104.



47. Толбатов А. В., В'юнєнко О. Б., Толбатова О. О. Теоретичні основи розробки економіко-математичної моделі аналізу бізнес-процесів на промислових підприємствах. *Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах*. 2017. № 4. С. 67-73.

48. Черкас Д. М. Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств в сучасних умовах господарювання. *Інноваційна економіка*. 2016. № 11-12. С. 136-141.

49. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* : збірник наукових праць / Відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. Л. : Видавництво Львівської політехніки, 2013. С. 125–131.

50. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22(2). С. 171-182.

51. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. 2013. Вип. 10 (38). С. 233–241.

52. Шемаєва Л.Г., Безгін К.С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 240 с.

53. ISO 9001:2008 Системы менеджмента качества. Требования. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v1:ru>

54. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York, NY : HarperBusiness, 1993. 223 p.